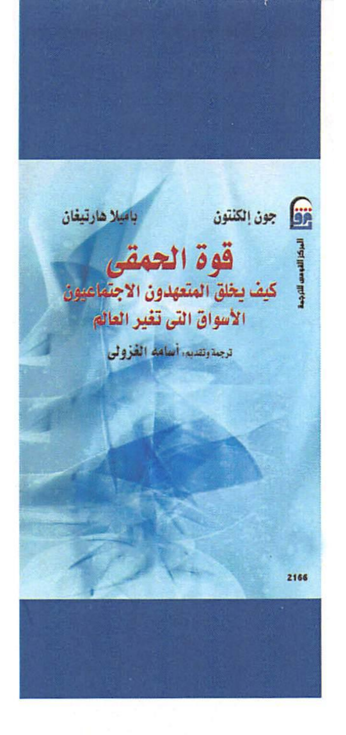
جون إلكنتون
باميلا هارتيغان

قوة الحمقى

كيف يخلق المتعهدون الاجتماعيون الأسواق التى تغير العالم

ترجمة وتقديم: أسامه الغزولى

216



هل يستطيع المرء أن يقف وجهاً لوجه مع صناع التحول، الذين يعملون على الخروج بعالمنا المتأزم إلى عهد جديد من الانفراج والازدهار والسلام القائم على العدل الاجتماعى؟ لا مناص من الذهاب إلى أطراف النظام العالمى المترنح.

هكذا تقررت وجهة المؤلفين اللذين غادرا قاعات فخمة انعقدت فيها فعاليات منتدى دافوس الاقتصادي العالمى إلى حيث يتجمع المتعهدون الاجتماعيون وأصحاب الرؤى الجديدة فى البلدان الفقيرة فى ساو باولو، وإلى من يسعون إلى خلق مجتمع نظيف وعادل بين تلال النفايات فى بنجلاديش، وإلى بلدان تمزقها الصراعات في الشرق الأوسط والأوبئة والمجاعات. وهكذا عثر المؤلفين على المؤشرات التي يتعين أن تدار بها كل الأنشطة التجارية سواء التي تقوم بها الشركات أو التى يقوم بها المتعهدون الاجتماعيون فى أسواق المستقبل.

قوة الحمقى

كيف يخلق المتعهدون الاجتماعيون الأسواق التى تغير العالم

المركز القومى للترجمة
تأسس فى أكتوبر ٢٠٠٦ تحت إشراف: جابر عصفور
مدير المركز: أنور مغيث

- العدد: 2166
- قوة الحمقى: كيف يخلق المتعهدون الاجتماعيون الأسواق التى تغير العالم
- جون إلكنتون، وباميلا هارتيغان
- أسامة الغزولى
- اللغة: الإنجليزية
- الطبعة الأولى 2014

هذه ترجمة كتاب:
THE POWER OF UNREASONABLE PEOPLE:
How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the World
By: John Elkington & Pamela Hartigan

شارع الجبلاية بالأوبرا- الجزيرة- القاهرة. ت: ٢٧٣٥٤٥٢٤ فاكس: ٢٧٣٥٤٥٥٤
El Gabalaya St. Opera House, El Gezira, Cairo.
E-mail: nctegypt@nctegypt.org Tel: 27354524 Fax: 27354554

قوة الحمقى

كيف يخلق المتعهدون الاجتماعيون

الأسواق التى تغير العالم

تـــألـــيـــف : جـون إلكنتـون وباميـلا هارتيـغـان

ترجمـــة وتقديم : أســـامـــة الـغـــــــــزولـى



2014

بطاقة الفهرسة

إعداد الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية

إدارة الشئون الفنية

إلكنتون، جون

قوة الحمقى : كيف يخلق المتعهدون الاجتماعيون الأسواق التى تغير العالم /

تأليف : جون إلكنتون، وباميلا هارتيغان، ترجمة وتقديم : أسامة الغزولى

ط ١- القاهرة : المركز القومى للترجمة، ٢٠١٤

٣٠٠ ص، ٢٤ سم

١- التغير الاجتماعى

٢- التخطيط الاقتصادى

(أ) هارتيغان ، باميلا (مؤلف مشارك)

(ب) الغزولى ، أسامة (مترجم ومقدم)

(جـ) العنوان ٣٠١,٢٤

رقم الإيداع ٢٠١٢/٨٨٥٩

الترقيم الدولى I.S.B.N. 978 - 977 - 216-081-5

طبع بالهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية

المحتويات

تقديم

بعد ثلاث سنوات من التأزم: هؤلاء وحدهم هم العقلاء

الفكرة الأساسية فى كتاب "قوة الحمقى" كما يطرحها المؤلفان هى أن الحصافة تقتضى أن يتوافق الواحد منا مع أوضاع العالم الذى نعيش فيه، وأن أولئك الذين يسعون لتغيير العالم حتى يوافق طموحاتهم وأحلامهم هم الحمقى، ويتفرع من هذه الفكرة أن الحمقى تتزايد قوتهم، لأن عالمنا لم يعد من الممكن أن يواصل السير على الطرق القديمة والمعهودة.

فالمتعهدون الذين يعرض مؤلفا الكتاب لتجاربهم فى التنمية، التى تراعى - قدر المستطاع - دواعى العدل وتسعى للحفاظ على البيئة، يفتحون الطريق الآن أمام نمط جديد من التنمية الرأسمالية، التى تقوم على التلاحم بين صناع القرار السياسى والتجارى والاجتماعى، والتى توازن بين اعتبارات الربح التى هى الضامن الأول لاستمرار أى مشروع، وبين الاعتبارات الاجتماعية والبيئية.

ويسهم فى تقوية مركز هذا النوع من النشاط الذى يعطى بعدا جديدا للرأسمالية عديد من العوامل فى مقدمتها، وفقا لمنطق الكتاب، عاملان: أولهما أن أربعة مليارات من البشر، هم المستهلكون محدودو الدخل، الذين يتعين علينا استخدام مقاربات ذات أساس سوقى من أجل تعزيز الوفاء باحتياجاتهم وزيادة إنتاجيتهم ومدخولاتهم ولتحقيق دخولهم إلى الاقتصاد الرسمى. ونلخص نحن هذا العامل بأنه الرغبة فى تعزيز النظام الرأسمالى العالمى بنقل الملايين الأربعة التى تمثل "قاعدة الهرم BOP" من الهامش إلى قلب

الاقتصاد. والعامل الثانى هو الاستدامة البيئية بعد ما أنهك الاقتصاد الرأسمالى الموارد الطبيعية وفاقت قوة الاستهلاك قوة التجدد البيئى بنسبة ٢٣ بالمائة.

لكنْ كاتبا هذه السطور يريان أن العامل الأول وراء قوة المقاربات الجديدة يكمن فى أن هيمنة الغرب الصناعى (أوروبا الغربية وأمريكا الشمالية) على العالم بما فيه من بشر وموارد هى فى طريقها إلى الأفول منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، وأن إدراك "العقلاء" من البريطانيين على وجه الخصوص، ومن جماعة "العصر الجديد NEW AGE" فى بريطانيا بشكل أخص، لحقيقة قرب نهاية الهيمنة الغربية فتح الباب أمام رؤى جديدة للعلاقات بين البشر وبين ثقافاتهم، على نحو يجعل أطروحة صدام الحضارات وما تأسس عليها من حرب كونية يشنها الغرب الصناعى ضد عدو وهمى اسمه الإرهاب الإسلامى وتنساق وراءها أهم القوى الطالعة (الهند وروسيا والصين بترتيب درجة الامتثال لرؤية صراع الحضارات) مجرد تقلصات ما قبل النهاية لكيان عضوى هائل اسمه الهيمنة الغربية، هو الآن فى مرحلة الاحتضار.

الرؤى التى روجت لها جماعة "العصر الجديد" والعلاقات التى نسجها رواد هذه الحركة، فى النصف الأول من القرن العشرين، مع قيادات من أهل المستعمرات أبرزهم المهاتما غاندى، أسفرت عن استقلال الهند الذى شكل مع حرب السويس الأولى قوسين كبيرين بزغ بينهما فجر شعوب قارات ثلاث هى آسيا وإفريقيا وأمريكا اللاتينية. ودخلت شعوب هذه القارات إلى ساحات الضوء على استحياء بعيد نهاية الحرب العالمية الثانية، ثم ساعدت المبادرات اليابانية الخلاقة على ظهور النمور الآسيوية فى سبعينيات القرن الماضى، وأخيرا جاء عصر صعود الصين والهند والبرازيل وروسيا الاتحادية وجنوب إفريقيا، ووراء هذه المجموعة تصطف بقية القوى الآسيوية والأمريكية اللاتينية، التى تتزاحم على مدارج الصعود.

ولو تذكرنا أن الثورة الصناعية فى أوروبا كانت تسعى لتطوير حياة سبعين مليونا من البشر فى نهاية القرن الثامن عشر، وأن المستهلكين الذين تستهدفهم التطورات

الراهنة فى الصين والهند وحدهما يقارب عددهم أربعة مليارات لأدركنا أن كل المعادلات القديمة لم تعد صالحة، بما فى ذلك المعادلة اللينينية التى تضع الإمبريالية على ذروة الخط الصاعد للرأسمالية. وبما أنَّ هذا الكلام يكتب فى مصر فيحسن بنا أن نشير إلى أن بريطانيا التى ظلت تسعى لانتزاع مصر من الفرنسيين والحلول محلهم فيها نجحت فى إخراجهم منها ثم احتلتها بعد ذلك بثمانين سنة كان عدد سكانها يوم خرج الفرنسيون من مصر تسعة ملايين، وكان عدد سكان مصر حوالى أربعة ملايين ونصف المليون.

ثقل العالم ينتقل، بعد خمسمائة عام من الهيمنة الغربية، من الغرب إلى الشرق. وفى العشرين من أكتوبر٢٠١١ تناقلت وكالات الأنباء تقريرا صادرا عن معهد الأبحاث التابع لبنك كريدى سويس فى زيورخ يشير إلى أن الأسواق الناشئة مرشحة لقيادة العالم نحو مزيد من الثروة فى السنوات الخمس التالية، باتجاه رقم إجمالى هو ٣٤٥ تريليون دولار مقارنة إلى ٢٠٣ تريليونات دولار فى ٢٠١٠ و٢٣١، فى ٢٠١١ بعد أن جاءت أقطار آسيا وإفريقيا وأمريكا اللاتينية فى مقدمة من حققوا نمواً فى الثروات فى ٢٠١٠-٢٠١١، علما بأن هذا النمو سجل معدلا هو ٤٧ بالمائة فى الفترة المذكورة فى مصر فارتفع فيها متوسط الثروة الفردية للشخص البالغ إلى أكثر من عشرة آلاف دولار.

أقول هذا وأمامى على شريط الأخبار المتلفزة أن مجموعة BRICS التى تضم البرازيل وروسيا والهند والصين وجنوب إفريقيا هى بسبيلها إلى اتخاذ إجراءات مالية من شأنها وقف التدهور المالى فى المراكز الكبرى للغرب الصناعى.. هذا ليس مجرد ملمح من ملامح التحول الدهرى البطىء بمراكز القوة، من بقعة من بقاع الأرض إلى غيرها، لكنه أيضا تجسيد للإيمان بوحدة المصير الإنسانى وهو الإيمان الذى تجد أصداءه فى هذا الكتاب الذى لا يخفى مؤلفاه إعجابهما الشديد بالمهاتما غاندى باعتباره، عندهما وعند كثيرين غيرهما، الملهم للمتعهدين الاجتماعيين، خاصة فيما

يتعلق بتمكين الفقراء الريفيين وتعزيز قدرات المجتمعات المحلية (خاصة فى الريف) على الاكتفاء الذاتى.

لكل هذه الأسباب يبدو لنا أن المؤلفين يتحدثان لا عن قوة الحمقى، ولكن عن قوة العقلاء الذين يدركون استحالة أن يواصل العالم الرأسمالى السير على المسالك المطروقة ويختارون، بوعى وتصميم، الدفع بالعالم إلى مسالك جديدة.

ولكن لأن الكتاب ظهر فى ٢٠٠٨، قبل أن تطفو على السطح ألغام الأزمة الاقتصادية التى تتتابع انفجاراتها إلى اليوم، والتى قد نعانى منها ربما حتى ٢٠٢٠ فربما كان تشبيه المتعهدين الاجتماعيين من أصحاب الرؤى الجديدة بالحمقى أمرا مقبولا. أما اليوم وبعد ثلاثة أعوام من الأزمة المتصلة الحلقات، فقد أصبح من الواضح أن الحمقى، بالأساس، هم الذين يحلمون بأن يبقى العالم الرأسمالى على غيه القديم.

أسامة الغزولى

القاهرة سبتمبر ٢٠١١

تمهيد

أتخيل أننا، بفضل هذا الكتاب وعنوانه اللافت، سوف نرى في القريب العاجل كثيرا من الناس الذين يزعمون أنهم "حمقى". وإن حدث ذلك، فقد ينتهي الأمر بأن يصبح عالمنا عالما أفضل. فخصائص "الحمقى" من الرجال والنساء هي، بالضبط، الخصائص التي يحتاجها عالمنا في فترات التحولات العميقة.

والتطورات التي بها عالمنا هي تطورات كبيرة بدرجة تفوق المعتاد. فعندما أنشأت مع زوجتي هيلده مؤسسة شواب للمشروعات التجارية الاجتماعية في ١٩٩٨ كانت فكرة "المشروعات التجارية الاجتماعية" تكاد تكون مجهولة في أوروبا، وغير معروفة إلا لدى القلة في بقية أنحاء العالم، رغم الجهود الرائدة التي بذلتها أشوكا. وفي الحقيقة، فعندما سجلنا مؤسسة شواب في سويسرا واجهنا تحدي ترجمة المصطلح "المشروعات التجارية الاجتماعية" الذي لم يكن له وجود، آنذاك، في المعاجم الفرنسية والألمانية.

ولم يعمل أحد على أن يفتح أعيننا على الإمكانات مثلما فعل محمد يونس؛ ففي مطالع السبعينيات من القرن العشرين بدأ، دون كلل، في عمل سعى إلى أن يثبت أن النساء الفقيرات جديرات بالائتمان المصرفي. ورغم ذلك، فقد احتاج العالم أكثر من ثلاثين سنة ليدرك قيمة الائتمان متناهي الصغر، إدراكا كاملا. فكم يوجد في العالم من الرجال "الحمقى" أمثال محمد يونس؟ كنا نتساءل. مئات، وربما ألوف المرات. بدأنا نحشد بعضا من أكثر رجال الأعمال التجارية نفوذا، وقد لفتوا انتباهنا إلى ثلاث حاجات مهمة:

- مشروعية نماذجهم "الحمقاء".

- الوصول إلى شبكات القادة السياسيين والتجاريين والإعلاميين.

- رأس المال.

لكن لم يكن لدينا رأس المال الكافى للوفاء باحتياجات المتعهدين الاجتماعيين الذين كنا نحشدهم. وسرعان ما وصلنا إلى خلاصة مؤداها أن بوسعنا أن نقدم لهم شيئا بالدرجة نفسها من الأهمية - الوصول إلى المنتدى الاقتصادى العالمى. وهكذا اشتغلت المؤسسة على البحث عن المتعهدين الاجتماعيين الأكثر قدرة على الابتكار، والترويج للحلول التطبيقية التى بثت غايتها للمعضلات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وتعد القمم السنوية التى نعقدها والتى تحشد مجتمع مؤسسة شواب المتنامى بأعضائه البالغ عددهم ١١٥ من رجال الأعمال مرتعا لمثل هذه التفاعلات. واليوم، يعمل أكثر من نصف هؤلاء على "استيراد" مناهجهم وتقنياتهم وتصديرها لتنتفع بهما منظماتهم عبر الحدود الجغرافية والسياسية.

فى الوقت ذاته، فقد تكاثرت المؤسسات والأنشطة ذات الصلة، فى مختلف أرجاء المعمورة. وانبثقت صناديق ذات موارد وفيرة لمساندة المشروعات التجارية المعنية بالمصالح العامة. وتجذب تجمعات دولية مثل "منتدى سكل الدولى" آلاف الأشخاص وينشئ المحسنون جوائز متعددة. بينها جوائز وطنية عملت مؤسسة شواب على رصدها فى قرابة ثلاثين قطرا.

ونشعر بالزهو البالغ لأن باميلا هاريتغان تولت قيادة المؤسسة خلال هذا التحول التاريخى ولأن جون إلكنتون قام بدور نشط معنا منذ ميلاد المنظمة. وعندما قدمنا المتعهدين الاجتماعيين، لأول مرة، فى الانعقاد السنوى للمنتدى الاقتصادى الدولى لعام ٢٠٠٢، فى دورة بعنوان "تعال لمقابلة المتعهدين الاجتماعيين" لم يحضر أحد، تقريبا. ومن حضروا كان هدفهم الوحيد هو لقاء أعضاء مجلس إدارتنا، بمن فيهم الموسيقى كوينس جونز والحكماء أمثال باولو كويلهو والمنتج السينمائى ديفيد بتنام. واليوم،

أتممنا دمج رجال الأعمال الاجتماعيين فى برنامج المنتدى. وقادة المؤسسات التجارية يتزلفون لهم بحثا عما لديهم من أفكار ورؤى وابتكارات، وتتبتع الميديا العالمية حكاياهم بكل اهتمام وسوف تقابل كثيرين منهم هنا. ومن الواضح أن القوة موجودة والتحدى الآن هو فى كيفية تسخيرها كقوة دفع لجدول التحولات الضرورية.

بروفيسور كلاوس شوب

المؤسس والرئيس التنفيذى، المنتدى الاقتصادى العالمى

مدخل

أولا، كلمة أو اثنتان عن عنوان كتابنا. قال الكاتب المسرحى جورج برنارد شو، ذات مرة: "الرجل العاقل يكيف نفسه مع العالم. أما الأحمق فلا يكف عن محاولة تطويع العالم لما يريده هو. ولهذا فالتقدم مرهون بالرجل الأحمق"[1]. وبحكم هذا التعريف، فإن معظم المتعهدين الذين نقدمهم فى الصفحات التالية ليسوا مجرد حمقى، بل إن كثيرين منهم نعتهم حتى الأهل والأصدقاء بأنهم "مجانين" - لكن جزءا كبيرا من المستقبل قد يكون مرهونا بنجاحهم فى نشر أفكارهم ونماذجهم التجارية التى تبدو جامحة.

ومن الواضح أن العالم يواجه تحديات هائلة - من الصراع الواضح، والإرهاب، وأسلحة الدمار الشامل، إلى الفقر والجوع، إلى خطر الأوبئة التى تجتاح العالم، وربما كان أخطر تحد يواجهه هو التحول المناخى. ولكن معالجة أزمات اليوم على نحو صحيح قد تفضى بنا إلى حلول الغد، وحجم فرص السوق الممكنة هو حجم مذهل.

فى العالم مستهلكون ذوو دخل منخفض يقدر عددهم بأربعة مليارات من البشر، يمثلون أغلبية سكان العالم، ويتألف منهم ما نسميه "قاعدة الهرم الاقتصادى". وهناك كم دائم النمو من الأبحاث التى تستكشف كيفية استخدام مقتربات ذات أساس سوقى بهدف "الاستجابة الأفضل لاحتياجاتهم وزيادة إنتاجيتهم ومدخولاتهم، وتمكين دخولهم إلى الاقتصاد الرسمى"[2]. وأسواق قاعدة الهرم أبعد ما تكون عن الضآلة: فهى تقدر، مثلا، بأنها تتألف من عدد يبلغ مليارين و٨٦ مليون نسمة فى آسيا (ومناطق الشرق الأوسط) بمدخول إجمالى يبلغ ثلاثة تريليونات و٤٧٠ مليار دولار. وفى أوروبا الشرقية تقدر مدخولاتهم بحوالى ٤٥٨ مليار دولار، وفى أمريكا اللاتينية ٥٠٩ مليار دولار، وفى

إفريقيا ٤٢٩ مليار دولار[٣]. ويعتقد أن هذه الأسواق تساوى، إجمالا، خمسة تريليونات دولار.

فكيف يتمكن قادة التيار الرئيسى من التجاريين والمولين والسياسيين استيعاب هذه الاتجاهات الناشئة الخالقة للقيمة، على أفضل وجه؟ تقفز ثلاث إجابات، على الفور، إلى العقل. أولها، أن بوسعهم تجريب نماذج تجارية جديدة، كما يشير معظم الأدبيات المتعلقة بقاعدة الهرم. وثانيا وكما أوضح كثير من المفكرين الاقتصاديين مرارا فإن موقف تأكيد القدرة أقرب إلى احتمالات النجاح من أساليب التفكير التى تقوم على التحذير من العمل أو الإشارة إلى استحالته أو التأكيد على العجز. وثالثا، فمن المنطقى البحث عمن يؤكدون قدرتهم على الفعل ومن يسعون إلى إيجاد طريقة للفعل من المبتكرين والمتعهدين المنخرطين فعلا، وبكل جدية، فى تنفيذ حلول فى العالم الواقعى. وهذا ما نفعله نحن الاثنين منذ بداية الألفية الثانية - اكتشاف بعض أنجح المتعهدين الاجتماعيين والبيئيين فى العالم ودراستهم وتشبيكهم ومساندتهم.

ورغم وجود زخم جديد، فهذا ليس بالحقل البحثى الجديد. وبين الكتب المنشورة بالفعل أعمال ممتازة بعناوين مثل "كيف تغير العالم" و"الأرباح والمبادئ" و"موارد عذراء" ويحمل الكتاب الأخير عنوانا فرعيا هو "خلق القيمة فى أسواق الخدمة المتدنية[٤]". لكننا نأمل أن نطرح منظورات ورؤى نافعة. وكما أشرنا فى التنويهات فإن "قوة الحمقى" جاء ثمرة لتعاون وثيق بين سستين أبيلتى Sustain Ability (تأسست فى لندن ١٩٩٧ ومقرها الحالى هناك، ولها مقران فى واشنطن العاصمة وزيورخ) وبين مؤسسة شواب Schwab Foundation للمشروعات التجارية الاجتماعية (تأسست فى عام ١٩٩٨ ومقرها الحالى جنيف).

وقد ساعدت الجائزة سستين أبيلتى فى عام ٢٠٠٦ عندما حصلت على منحة قدرها مليون دولار، على ثلاث سنوات، من مؤسسة سكُل Skoll Foundation على أن تنجز عملها فى هذا المجال، وقد أنشأ الجائزة مؤسس إيبى Ebay جيف سكُل. إضافة

إلى ذلك، فإن كل ما هو استدامة عالمية مستحيل من غير إشراك - وإعادة هيكلة - البيزنس والأسواق على نحو راديكالى. وعلى حد قول الزميل السابق لجيف سكُل وهو بيير أو ميديار "تعلمت أنه لإحداث تأثير كونى فلا يمكن تجاهل البيزنس. لا أقصد بذلك برامج المسئولية التجارية، لكنى أقصد النماذج التجارية التى تحرك التحول الاجتماعى"(٥).

إذن، فأين يمكن أن نجد مثل هذه التحولات ومن يحدثونها؟ وقد تبين، مرة تلو أخرى، أن أفضل مكان نبحث فيه عن مفاتيح نماذج البيزنس المستقبلية الثورية، فى فترات التوتر الزائد عن المعتاد والقطيعة والتحول، هو على حواف النظام المختل الراهن، وإلى تلك الوجهة نمضى. وقد أخذتنا الرحلة من التيار الرئيسى إلى الهوامش - من اجتماعات فى جبال الألب تعقدها الصفوة الكونية فى دافوس إلى تجمعات المتعهدين الاجتماعيين فى أماكن مثل ساو باولو إلى مدافن الزبالة المتقيحة فى بنغلاديش، من أرقى المعاهد التجارية إلى بلدان مزقها العنف فى الشرق الأوسط ومجتمعات مبتلاة بفيروس الإيدز فى أنحاء إفريقيا. ونعتقد أننا عثرنا، خلال هذه العملية، على مفاتيح للطرق التى سيتعين على كل المؤسسات التجارية - كبيرة أو صغيرة، مؤسسية أو فردية - أن تعمل وفقا لها فى أسواق الغد.

جون إلكنتون وباميلا هارتيغان

لندن وجنيف

أول أكتوبر ٢٠٠٧

تنويهات

مضى بنا كتاب "قوة الحمقى" إلى رحلة طالت أكثر مما توقعه أى منا نحن الاثنين. ويمكن التسامح مع الأهل والأصدقاء والزملاء الذين اعتبروا المشروع مغامرة حمقاء. لكن الجانب الإيجابى هو أن تفكيرنا - ومعه هذا الكتاب - تعين عليه أن يتطور.

وعندما يكون النظر فى الماضى مفيدا، يبدو أن "قوة الحمقى" تمثل جزءا من ثلاثية بدأت فى ١٩٩٧ بأول طبعة من "الغيلان والشوكة"[١] وقد نقل هذا الكتاب فكرة خلق القيمة المتعددة الأبعاد - ومصطلح الخط الحدى الثلاثى - إلى جمهور أوسع، هم بالأساس رجال أعمال ولكن معهم أيضا بعض المتعهدين الذين نقدمهم هنا[٢]. ويذكر الكتاب على بعض العمليات التى تساعد على خلق القيمة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية - أو على تدميرها. وقد استكشف كتاب "اقتصاد كرايساليس"، وهو الجزء الثانى من الثلاثية، بعض الطرق التى يمكن بها خلق[٣] ما يسمى - وفقا لمصطلح سكه الصديق والزميل جيد إيمرسون - الأشكال الجديدة من "القيمة المختلطة". وهذا الكتاب الذى نشر فى ٢٠٠١ تنبأ بمرحلة من التدمير العميق الخلاق فى الاقتصاد العالمى، تبلغ أشد كثافة لها فى الفترة من ٢٠٠٠ إلى ٢٠٣٠.

وفى ذلك العام الذى نشر فيه الكتاب الثانى التقينا، لأول مرة، فى قمة حول المشروعات التجارية الاجتماعية التى انعقدت فى المنتدى الاقتصادى الدولى واستضافتها مؤسسة شواب وبدأنا العمل الرسمى على ما سيصبح "قوة الحمقى" بعد ذلك بعامين. ويقدم الكتاب بعض أهم أصحاب المتعهدين الذين سعدنا بلقائهم وبالعمل معهم، فى عديد من الحالات. وجانب رئيسى مما نهدف إليه هو تحسين الصلة بين هؤلاء

الناس وبين التيار الرئيسى فى الأسواق والبيزنس والمؤسسات التمويلية. ويستدعى الأمر جهودا جبارة لتذكر كل شخص ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر فى إنجاز "قوة الحمقى" وتوجيه الشكر له. فبعد أن زرنا مئات من المتعهدين ومن الشركات فى أنحاء العامل وتحدثنا إلى آلاف الناس، حقيقة لا مجازا، يستحيل أن نستعيد كل المحادثات وكل الوقائع التى صاغت أفكارنا وأن ننوه بها.

وخذ، على سبيل المثال، الإفطار الذى تناوله أحدنا مع هارفيه هودريه، المدير العام لإحدى أشهر المؤسسات فى واشنطن العاصمة، فندق ويلارد. وعندما سمع بما نفعل ساقنا عبر الشارع إلى محل كتب بوردرز وتأكد أننا عثرنا على نسخة من سيرة واحد من أصحاب المشروعات الاجتماعية الاستثنائيين وهو بنجامين فرانكلين بقلم وولتر إيساكسون(٤). ويؤكد هودريه أيضا - وهو الذى قاد هجمة التخضير فى ويلارد، وفى مجموعة فنادق إنتركونتيننتال عموما - على تيمة مركزية فى الكتاب: حلول مشروعاتية لأخطر ما يواجه العالم من تحديات تعمل عليها مشروعات تجارية كونية رئيسية، وليس فقط من خلال مشروعات اجتماعية صغيرة النطاق. ونرى أن كلا الجانبين يتعين عليه أن يتعلم الكثير من الجانب الآخر.

وقد كان كتاب "قوة الحمقى" مشروعا يقوم على مفهوم الموارد المفتوحة.(٥) إضافة إلى ذلك، فكثير ممن استفدنا من حكمتهم وخبرتهم وتجربتهم مذكورون فى النص، وفى قسم المراجع الذى يزيل الكتاب. ولمزيد من التوضيح والتنويه بهذه الأفضال العميقة. فإننا نحب أن نشكر أربع مجموعات من الناس الذين لم يكن ممكنا للكتاب أن يظهر، لولا مساعدتهم - وعلى الأقل لم يكن ممكنا أن يظهر بشكله الحالى.

فأولا، قبل كل شىء، نتوجه بالشكر الخالص إلى البروفيسور كلاوس وهيلده شواب على إنشاء مؤسسة شواب - وعلى فتح فعاليات المنتدى الاقتصادى الدولى، الذى أسساه أيضا، أمام المتعهدين الاجتماعيين كما نعترف بفضل ندين به لآخرين من أعضاء مجلس إدارة المؤسسة: ستيفن برنتكميجر، وهو صاحب مشروعات تجارية

ورئيس صندوق أندروميدا للمملكة المتحدة، والكاتب الواسع الانتشار باولو كويلهو، وديفيد جيرغن مدير مركز القيادة العامة فى جامعة هارفارد، والمؤلف الموسيقى كوينسى جونز، وسيدة جنوب إفريقيا الأولى زانيل مبيكى، واللورد ديفيد بتنام الرئيس السابق للوقف الوطنى للعلوم ومحمد يونس المؤسس والمدير التنفيذى لبنك غرامين ببنغلاديش. ونشكر أيضا ميريام شوتنغ وباراغ غوبتا وكيفين تيو وساندور ناغى من مؤسسة شواب، وهم مجموعة رائعة من الزملاء الذين غير نشاطهم الدائب طبيعة العمل فى المشروعات الاجتماعية والبيئية، عالميا.

وثانيا، فنحن نتوجه بالشكر إلى مجموعات خمس أخرى لعبت أدوارا رئيسية فى مساندة مشروع كتاب "قوة الحمقى" سستين أبيلتى (خاصة سيب بيلوى، ماغى برنيكه، ريتوخانا، سام لاخا، مارك لى، جيف لاى، كافيتا بداكاشى - مانى، صوفيا تيكل وبيترز ولنجر - إضافة إلى أعضاء كلية سستين أبيلتى، جيد إيمرسون من جنيريشن إنفستمنت ما نجمنت Generation Investment Management وبيتر كيندر من KLD وجين نيلسون من مدرسة كنيدى للدراسات الحكومية في هارفارد وجان أولاف وليمز من إنسبايرا إينفست (InSpire Invest)، والمنتدى الاقتصادى العالمى، خاصة أندريه شنايدر وجيد دايفيز (الذى تقاعد من المنتدى لكنه يعمل بنشاط فى صناعة الطاقة المتجددة)، ووكالة DSM خاصة دوريس مايكلز، ودنيرى هاتون، وزينات بوتيا وسارة مان)، وكوين كافتان ولورى ماجيو وهما من ساعدانا على إكمال الجزء الأخير. وتنوه سستين أبيلتى، أيضا، بكل امتنان بتمويل سخى على ثلاث سنوات حصلت عليه من مؤسسة سكُل فى ٢٠٠٦، مع شكر خاص لجيف سكُل وسالى أوزبرغ. والشكر لساندى ورونايونغ وأندريا ويستول، أيضا، على مساعدتهم لنا فى القيام بدورنا فى منتديات سكُل الدولية. وثالثا، فنحب أن نعرب عن إعجابنا الشديد بالمتعهدين الاجتماعيين وبالمستثمرين والمساندين الكثيرين الذين وقفوا معهم، والذين بدونهم كان يستحيل أن يظهر هذا الكتاب. ونشير إلى كثيرين منهم فى الصفحات التالية، ولكن لتكوين صورة أوضح عمن يشاركون الآن ننصح بزيارة المواقع:

www.ashoka.org

www.schwabfound.org

www.skollfoundation.org

ولمزيد من المعلومات ننصح بالاطلاع على أعمال ديفيد بورنستين، وخاصة "كيف نُغيِّر العالم".

رابعا وأخيرا، فإننا نهدى الكتاب، عرفانا بفضل نشعر به فى أعماق قلوبنا، إلى أسرتنا: إيلين وغايا وهاينا إلكنتونى، ومارتن وإيميلى وجيسى هارتيغان. كانت مساهماتهم أكثر عددا وأشد تنوعا مما يمكن ذكره. وقد استفاد هذا الكتاب من كثير من المحادثات المتنوعة عبر سنوات عديدة، كان كثير منها مع أعز أعزائنا. ونأمل أن يكون رأيهم أن الرحلة كانت - حتى اليوم - تستحق المغامرة، وأنهم سيسعدون بالإقلاع معنا فى المرحلة التالية منها.

مقدمة

جذور الحماقة .. مصادر القوة

ليست الحماقة مجرد حالة عقلية. إنها أيضا ممارسة تطبيقية يجرى خلالها الاستغناء عن أشكال التفكير الأقدم التى تجاوزها الزمن وتصميم أشكال أخرى وتطويرها. ومع تقدم العملية يمكن لأولئك المغروسين فى المنظومات العتيقة البالية أن يجدوا فى المبتكرين خطرا عليهم - وأن يصبحوا عدوانيين تجاههم - خاصة إذا تحرك أولئك المبتكرون إلى داخل عوالم التيار الرئيسى فى البيزنس والتمويل والسياسة. ولكن شئنا أم لم نشأ، فالعالم هو فى المراحل الأولى من تحولات قوية وعميقة المجرى وشاملة، من شأنها، وأيا كانت النتائج، أن تغير اقتصاداته، وثقافاته، وفهم الناس لذواتهم ولما يمثلونه.

وهدفنا مما سنطرحه هنا بسيط: تقديم جيل جديد من المتعهدين الاجتماعيين والبيئيين، وأن ننظر فى أهمية أفكارهم المتعلقة بخلق القيمة، ونماذجهم التجارية، وأساليبهم فى القيادة، بالنسبة لصناع القرار فى التيار الرئيسى. ويشمل كتابنا توقعات وملاحظات كثيرة من أصحاب المشروعات أنفسهم، هى محصلة مئات الساعات من المقابلات، والمحادثات الشخصية، والتعاون المباشر عبر عقود من العمل المكثف فى مجالات ذات صلة.

وهؤلاء الناس من أصحاب المشروعات الاجتماعية والبيئية يؤسسون دورهم القيادى على ما يضربون من أمثلة، فهم يهجمون على المشكلات المعقدة، ويقبلون على

مخاطرات جسيمة، ويجبروننا على النظر إلى ما وراء حافة ما يبدو ممكنا. وهم يسعون وراء أهداف غير مألوفة، مثل الاستدامة الاجتماعية والبيئية والمساواة الاجتماعية، وغالبا ما يكون هدفهم تغيير النظم التى تساعد اختلالاتها على خلق مشكلات اجتماعية - اقتصادية أو مشكلات بيئية أو سياسية كبرى أو مفاقمتها. وعندما يفعلون ذلك، فهم يكشفون عن طرق جديدة لهدم صناعات راسخة فيما هم يشقون مسالك جديدة إلى المستقبل.

وتبحث الشركات العالمية الآن عن أصحاب المشروعات الاجتماعية والبيئية ذات المردود العالى. لماذا؟ يبررون ذلك بثلاثة أسباب، أولها الذكاء السوقى (فهؤلاء ينظر إليهم باعتبارهم باروميترات عالية الحساسية فى الكشف عن مخاطر السوق وفرصه). والسبب الثانى هو حشد المواهب وتنميتها (فعدد تنامى من الشركات مثل أكسنتشر Accenture يقول إن منح الفرصة للعمل بجانب المتعهدين الناجحين هو عامل مساعد على الاحتفاظ بالموظفين، شأنه فى ذلك شأن التنمية المهنية)، أما السبب الثالث فهو، حسب تعبير صريح من الرئيس التنفيذى لإحدى الشركات فى قمة من قمم دافوس الأخيرة، "من الظريف أن يراك الآخرون وسط أشخاص محبوبين".

ويجب أن نضيف إلى هذا كله، على أية حال، تحذيرا واضحا: فكما هو الحال فى كل حقل من حقول النشاط التجارى، فإن كثيرين بين هؤلاء سوف يفشلون، وبعضهم سوف يتكرر فشله وهو يعالج مشكلات معقدة. فأفضل مراحل التحول العظيم تقوم على أساس التجريب الكثيف، وغالبا ما يكون ذلك بمعدلات فشل مرتفعة. وقراءتنا كما هو متاح من البراهين تشير إلى أن عمل هؤلاء المبتكرين المتعهدين هو بشارة بمرحلة جديدة فى تطور البيزنس والأسواق والرأسمالية ذاتها. واللاعبون المنتمون للتيار الرئيسى الذين يعون الدروس المستفادة من تجارب هؤلاء المبتكرين سيجدون فرصا جديدة لإشباع احتياجات لم يثر إشباعها فى الأسواق الهائلة التى تعانى من تدنى الخدمة فى القرن الحادى والعشرين.

فكر فى الأمر على النحو التالى: أيا كانت نواياهم، فهؤلاء المتعهدون ينجزون أبحاثا سوقية مبكرة حول بعض أكبر الفرص التى ستأتى بها العقود القادمة. ففى محاولة لتجسيد الفجوة بين الفئات الممتازة من السكان وبين الفقراء، نجدهم يعالجون التحديات الخطيرة التى تفشل فى معالجتها الأسواق التقليدية ولكن، وكما سوف نرى، فهم لا يستطيعون معالجة فشل الأسواق دون عون من أحد. وبدلا من ذلك فلابد من مساندة جهودهم من قبل الحكومة بمختلف مستوياتها ومن قبل البيزنس وأسواق المال ومنظمات المجتمع المدنى والمواطنين العاديين - أى من قبل كل واحد منا. ونحن نرسم الإطار العام لبعض ما يلزم فعله فى القطاعات الرئيسية فى الخلاصة.

من هم أصحاب المشروعات الاجتماعية والبيئية؟

لا توجد قضية معيارية يتميز بها المتعهد، ولكن هناك إجماعا على ما يفعله. فمن خلال الاستثمار التطبيقى فى أفكار جديدة، يؤسس هؤلاء مشروعات جديدة لتوفير السلع والخدمات التى لا توفرها الأسواق القائمة فى الظرف الراهن. ويشترك أصحاب المتعهدين الاجتماعيين والبيئيين مع كل أصحاب المشروعات فى خصائص منها، على وجه التحديد، أنهم ابتكاريون، حاذقون، عمليون، ونهاز فرص. يجدون لذة فى الخروج علينا بمنتجات أو خدمات جديدة، أو بمقتربات جديدة لتوصيل المنتجات أو الخدمات لأسواق قائمة أو لم يسبق اكتشافها. والدافع المحرك لمعظم هؤلاء الناس ليس إبرام "الصفقة"، بل تحقيق "النموذج المثالى". ولأن النموذج المثالى يحتاج وقتا أطول بكثير حتى يتحقق، فأصحاب المشروعات هؤلاء يميلون إلى اتباع سياسة النفس الطويل، وليس فقط حتى يتمكنوا من بيع مشروعهم لمن يتقدم بأعلى عطاء.

ويعمل المتعهدون الاجتماعيون والبيئيون فى كل أنواع النشاط، من النشاط الخيرى الخالص إلى النشاط التجارى الخالص.[١] ولكن لأن كثيرا من الأسواق التى يقصدونها يكون غير ناضج فهم يميلون إلى التركيز على النشاط غير الربحى.

وفى الجانب الخيرى الخالص فإن "العملاء" يدفعون القليل أو لا يدفعون شيئا، ويأتى رأس المال فى صورة تبرعات أوضح، وتتألف قوة العمل، فى أغلبيتها، من المتطوعين، ويقدم الموردون عطايا عينية. وفى الجانب التجارى الخالص، فى المقابل، فإن معظم العمليات تجرى بأسعار السوق. لكن كثيرا من التجارب الأجدر بالاهتمام تدور فى المنطقة الوسطى، حيث تتبع المنظمات المهجنة(*) أشكالا جديدة من القيمة المختلطة حيث يدعم العملاء الميسورون، فى بعض الأحيان، العملاء الأقل ثراء. والقيمة المختلطة هى ما ينتج عن قيام المشروعات - سواء كانت ربحية أو غير ربحية - بخلق القيمة متعددة الأبعاد - ذات الأبعاد الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية. ولهذا فمن أهم التحديات أمام المستثمرين والمديرين فى القرن الحادى والعشرين رفع درجة جاذبية القيم المختلطة التى يخلقونها(٢)، لدى كل الأطراف المعنية.

وأحد الأسئلة الملتهبة التى تتكرر إثارتها، فى كل الظروف، خاصة عندما يلتقى أصحاب المشروعات التجارية الناجحة مع أصحاب المشروعات الاجتماعية الناجحة هو "ما الدافع المحرك لديك؟" والمعنى المختفى وراء السؤال هو إذا كنت على هذا القدر من المهارة، بإنجازك ما أنجزت. يقول دافيد غرين، وهو أحد الأمثلة البارزة عالميا على تطبيق المهارات التجارية العالية بخلق نماذج تمويلية تؤمن تقنيات صحية متميزة لأشد الناس فقرا فى العالم. بقدر من السخرية: "دوافعى أنانية خالصة. أتصور أنى جئت إلى هذا العالم لفترة قصيرة جدا. كان بوسعى استغلال مواهبى لجمع الكثير من المال، ولكن أين سينتهى بى الأمر فى نهاية حياتى؟ أفضل أن يذكرنى الناس على أنى قدمت مساهمة كبيرة لتحسين أحوال العالم الذى جئت إليه، عن أن يذكرونى كشخص جمع الملايين"(٣).

وعلى خلفية هذا الدافع يطور المتعهدون الاجتماعيون مشروعات جديدة ويشغلونها على أساس من أسبقية العوائد الاجتماعية على الاستثمار. وعلى سبيل المثال، فهم

(*) التى تخلط بين النشاطين الخيرى والتجارى - المترجم

يهدفون إلى تحسين نوعية الحياة للأقسام المهمشة من السكان، فيما يتعلق بالفقر، أو الصحة، أو التعليم ويحاولون أن يكون لهم تأثير أقوى من المشروعات الخيرية التقليدية والمنظمات غير الحكومية. وفى "عشر خصائص مميزة للمتعهدين الاجتماعيين" نجد خصائص أخرى شائعة بينهم.

ويعتبر الكثيرون أن المشروعات البيئية هى فرع من المشروعات الاجتماعية، لكن أصحاب المشروعات البيئية يميلون إلى اعتبار أنفسهم جماعة متميزة على الأقل لأنهم يتوجهون إلى النشاط الربحى مع بقائهم داخل هذه المجموعة من الأنشطة الاجتماعية. ومنذ ٢٠٠٢ وهذا القطاع ينجذب إلى إعادة تسمية نفسه باعتباره التكنولوجيا النظيفة أو صناعة "Cleantech Group"(٤).

عشر خصائص للناجحين من المتعهدين الاجتماعيين

ما الخواص التى يشترك فيها المتعهدون الاجتماعيون والبيئيون؟ ليس من السهل الإحاطة بالخصائص العامة التى تميز هذه المجموعة الاستثنائية من الناس، لكن إليكم بعض الخواص الجديرة بالملاحظة، على نحو خاص. فمن أهم الأشياء التى تميزهم:

- محاولة التملص من قيود الأيديولوجية أو الانضباط.

- يضعون أيديهم على الحلول العملية للمشكلات الاجتماعية، ويطبقونها. وهم يجمعون بين الابتكار، والمهارة، وانتهاز الفرص.

- يبتكرون عندما يعثرون على منتج جديد، أو خدمة جديدة، أو مقترب جديد من مشكلة اجتماعية.

- يركزون، أولا وقبل كل شيء، على خلق القيمة الاجتماعية، وبهذه الروح فهم مستعدون لاقتسام ابتكاراتهم ورؤاهم مع الآخرين حتى تقلدوها.

- يقفزون إلى المشروع قبل أن يتأكدوا من تمكنهم الكامل من الموارد.

- لديهم إيمان راسخ بأن لدى كل واحد قدرة فطرية، وغالبا ما يكون ذلك بغض النظر عن التعليم، على المساهمة الفعالة فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- يظهرون تصميما لا يلين يدفعهم إلى المخاطرة على نحو لا يجسر عليه الآخرون.

- يوازنون عشقهم للتغيير برغبة قوية فى قياس ورصد التأثير الذى يحدثونه.

- لديهم الكثير مما يمكن أن يتعلمه منهم صناع التغيير فى القطاعات الأخرى.

- يظهرون قدرا صحيا من فراغ الصبر (أى لا يوفقون فى العمل البيروقراطى، وهو ما يمكن أن يثير قضايا تسلسل الصلاحيات مع نمو منظماتهم واكتسابها قدرا إضافيا من الطابع البيروقراطى).

ولكن مع تنامى الاهتمام بمحاولة حل المشكلات العالمية الكبرى التى تمثل تحديات اجتماعية وبيئية وتحديات تتعلق بالحكم، فإن التعريفات تتداخل والحدود الفاصلة بين الحقول المختلفة تصبح غير واضحة. وفى هذا السياق أصبح حقل المشروعات الاجتماعية "قيمة هائلة حقا يمكن أن تجد كل أنماط النشاط النافع اجتماعيا لنفسها مكانها داخلها"، كما قال اثنان من أعضاء مجلس إدارة مؤسسة سكُل - روجر مارتن عميد مدرسة روتمان للإدارة وسالى أوزبيرغ رئيسة المؤسسة والمسئول التنفيذى الرئيسى فيها(٥). وإحدى النتائج التى تترتب على ذلك، حتما، هى الارتباك، ولهذا، ووفقا لما يقولان، فإن المعيار الحقيقى الذى يقاس به نشاط المشروعات الاجتماعية يجب أن يكون "العمل المباشر الذى ينتج تحولا منظمًا على النحو الذى يتم به إشباع حاجة اجتماعية". وما يفعله أناس كهؤلاء هو، بالنتيجة، اكتشاف "توازن غير مرض" والهجوم عليه. وجهودهم تحويلية وليست مسكّنة، وتنطوى على القدرة على إحداث التفاعل وصياغة المستقبل. وبمجرد أن تعرف إلى أى وجهة يتعين عليك أن تصرف انتباهك، فسوف تجدهم وهم يعملون، فى كل مكان تقريبا، كما هو مبين فى الملحق.

ما الذى يجعلهم حمقى؟

قبل سنوات قليلة مضت، وصف محمد يونس - أكبر متعهد اجتماعى، فى العالم، ومؤسس المصرف الثورى غرامين، ورائد التمويل متناهى الصغر، والفائز بجائزة نوبل للسلام عام ٢٠٠٦ نوع البشر الذين ينتمى إليهم بأنهم "مجانين بنسبة ٧٠ بالمائة". ومن الغريب أن أقرانه من أصحاب المشروعات غالبا ما كانوا يقولون لنا إنهم وصفوا بالجنون من قبل الميديا، والزملاء، والأصدقاء، بل ومن أفراد عائلاتهم. لكن جنونهم يشبه جنون الثعلب الذى تتحدث عنه الحكايا. فهم يبحثون عن حلول- وغالبا ما يجدون الحلول - لمشاكل غير قابلة للحل فى أغرب الأماكن. تحركهم عاطفة قوية تجعلهم يوسعون نطاق فكرهم التجارى ليصل إلى المحتاجين. وهكذا فكثيرون منهم رواد لأسواق المستقبل وخراطون لهذه الأسواق التى لا يرى فيها معظمنا سوى مخاطر ومشكلات كابوسية.

من ناشط اجتماعى إلى مبتكر مربك أورلاندو رينكون بونيللا

خذ مثال أورلاندو رينكون بونيللا ونموذجه غير الربحى المصمم لتأهيل المجتمعات الفقيرة لدخول القرن الحادى والعشرين. إذا ذكرت بلاده كولومبيا، فإن أول ما يتبادر إلى الذهن هى كارتيلات المخدرات، وحرب العصابات، والقوات شبه العسكرية. والشاب الذى يكبر فى هذا البلد الجميل فى منطقة الأنديز لا يبدو أن أمامه سوى هذه الخيارات الثلاثة. لكن كولومبيا ليست شيئًا إن لم تكن بلد المتناقضات، وفى الأوساط عينها التى تغذو النشاط الإجرامى ولد رينكون.

وباعتباره واحدا من عشرة أنجبتهم أسرة فقيرة، نشأ فى كالى شاعرا بوخزة الفقير والإقصاء، معا[٦] وفى عمر المراهقة أصبح ناشطا يساريا وانضم إلى منظمة شبابية كانت تعمل من خلال كنيسة الحى. وعينه الكاهن رئيسا للاتحاد، لكن رينكون رفض حتى أن يطأ أرض المبنى بقدمه. لم يكن يريد أن يتقيد بالتوقعات التنظمية، بما

فيها توقعات الكنيسة الكاثوليكية. وبدلا من ذلك، كانت المجموعة تلتقى فى الحديقة العامة - مركز حياة المجتمع المحلى. وسرعان ما ذاعت شهرته بفضل نشاطه السياسى. لكن هذا كلفه مكانا فى الجامعة الحكومية وإن كانت العملية أتاحت له فرصا أخرى. فقد فاز بمنحة دراسية فالتحق بجامعة ميدلين، وهو أمر شديد الغرابة لأنها جامعة خاصة، وبالتالى فهى تحرص على تعليم أبناء النخبة، ومعظمهم من رجال الأعمال.

ومثلث دراسة رينكون لهندسة النظم نقطة تحول. فتعرضه لطرق تفكير مختلفة أثر على تفكيره هو وأقنعه بأن الأيديولوجية وحدها لا تكفى. ومع تخصص مزدوج فى الهندسة والأنثروبولوجيا ومع ولعه بالرياضيات انجذب إلى علوم الحاسب الآلى وإلى السوفت وير. وكان هذا ما حدث، أيضا، لواحد من زملائه فى الدراسة وهو وليم كوريدور. وفى ١٩٨٤ قرر الاثنان دخول بيزنس السوفت وير. أنشأ أوبن سيستمز Open Systems وهى شركة خاصة لمنتجات وخدمات السوفت وير لشبكات الهواتف الأرضية والمحمولة وكذلك لتليفزيون الكيبل، والإنترنت، والغاز المنزلى، والكهرباء، وقطاعات مياه الشرب.

وبعد ذلك بخمسة عشر عاما أصبح رنيكون أغنى مما كان يمكن له أن يتصور، لكنه لم يكن سعيدا. كان غير مرتاح لما بدا أنه التوتر الذى لا مهرب منه بين تعظيم الأرباح وبين أولوية احتياجات التنمية الاجتماعية لبلاده. كان عميق الإيمان بالقدرات الابتكارية لدى مواطنيه الكولومبيين.

وأرّقه تساؤل محدد: ما النموذج الذى يمكن أن يسمح للكولومبيين بالنمو الاقتصادى دون مساس بقيم العدالة والمساواة التى التزم بها رنيكون، التزاما ثابتا؟

وراح يبحث عن الإجابات. أولا، زار الهند ليرى كيف نجح ذلك البلد فى تحويل نفسه إلى قائد كونى فى خدمات تكنولوجيا المعلومات. لكنه لم يجد أصحاب

مشروعات، وبدلا من ذلك وجد مديرين وملايين العمال تعاقدوا جميعا مع شركات وطنية ودولية يعيش مديروها التنفيذيون فى أحياء مريحة فى دلهى، وبنغالور، ولوس أنجيليس، ونيويورك، ولندن. وفسر رنيكون ما رآه باعتباره نوعا جديدا من العبودية التى تبرر بمنطق مفاده أن هؤلاء العمال يكسبون مدخلات أفضل مما كان يمكن أن يكسبوه فى السوق المحلى. فضلا عن ذلك، فقد أزعجه ما رآه من أمركة إجبارية للعمال الذين تمكنوا من تطوير أنفسهم مهنيا لدرجة الحديث بالإنجليزية "مثل اليانكى" وأطلقوا على أنفسهم أسماء ذات جرس أمريكى.

ومن الهند ذهب إلى أيرلندا. فهل يا ترى يجد سر التنمية الاقتصادية والاجتماعية الكولومبية هناك؟ بالنهاية، فقد كان الكل يطنب فى وصف أيرلندا باعتبارها البقعة الساخنة للصناعات التنافسية، بما فيها تكنولوجيا المعلومات. ورغم الوشائج القوية التى ربطت رنيكون بالناس هناك، فقد بدا له أن المعجزة الأيرلندية أشبه شىء بـ "ماكيلادورا" ضخم(*) للشركات متعددة الجنسية مثل IBM و Microsoft. وبدا أنه لا توجد مشروعات وطنية لتكنولوجيا المعلومات أو لا يوجد إلا القليل منها – فالكل آت من الخارج. وبالنسبة لرينكون فأيا كان النموذج الذى ستتبعه كولومبيا فقد كان يتعين أن ينطوى على اعتراف بمهارة الكولومبيين وملكاتهم، وأن يحفز، كلما تيسر ذلك، قدرتهم على إنشاء المشروعات وعلى العمل الحر والاستقلالية. ولدى عودته، قرر استثمار أمواله فى تنمية القدرة على إنشاء المشروعات لكى يغير، من خلال ذلك، المجتمع الكولومبى.

وحصته فى أوبن سيستمز Open Systems، ذات الدور القيادى فى تأمين الخدمات التكنولوجية، والتى تتخذ من كولومبيا مقرا لها، والتى لها عملاء فى ستة بلدان فى أمريكا اللاتينية، والتى بلغت عائداتها فى ٢٠٠٤ أربعة عشر مليون دولار.

(*) (maquiladora هو مصنع يستورد الآلات والمواد الخام دون جمارك ولا يدفع ضرائب ثم يعيد تصدير ما ينتجه إلى البلد الذى يعمل فيه لحساب المالك الأجنبى للمصنع – المترجم).

جعلت منه غنيا ومستقلا. وفى ١٩٩٩ ترك أوبن سيستمز، رغم أنه لا يزال مالكا لحصة فى الشركة - وبدأ بارك سوفت Parque Soft. ويفسر تصرفه هذا بالقول "بمجرد أن وجدت طريقى، أصبحت راغبا فى خلق طريق مختصر لكثير من الشبان الفقراء، المتعلمين، الأذكياء بحيث يكون بوسعهم إنشاء شركات تخصهم وخلق قيادات جديدة لمجتمعنا.(٧) وهكذا، فبدلا من إنفاق أموالى على حياة الترف أو الخطيئة، بدأت أستثمرها فى البشر مؤمنا بأن أموالى قد تنفع أناسا مثلى".

وبارك سوفت هى مجمع ابتكارى غير ربحى يجتذب إليه المتحمسين للسوفت وير من أهل المجتمعات الفقيرة وخلال خمس سنوات نمت لتصبح شبكة لها اثنا عشر مركزا تكنولوجيا فى كثير من المدن الكولومبية الرئيسية فى وادى الكاوكا، وهو الممر الجنوبى الغربى للبلاد. وتضم الشبكة مائتى شركة سوفت وير، تشغل حوالى ألف ومائتى عامل، خمسة وسبعون بالمائة منهم أصحاب مشروعات شبان.

وليست بارك سوفت حاضنة تقليدية. فبمجرد أن يصل صاحب المشروع إلى درجة نمو وإلى حجم أعمال مقررين، فهو لا يغادر بارك سوفت، فالشبان الذين يؤسسون ويطورون شركاتهم فى بارك سوفت يريدون أن يبقوا وأن يواصلوا النمو. وهم يرحبون أيضا بأصحاب المشروعات الجدد الذين ينضمون إليهم ويستفيدون من القدرة الاستثنائية التى تكتسب بالانتماء إلى تجمع ديناميكى خلاق يمكن فيه للموهبة والمعرفة الفنية أن تحلا أعقد المشكلات التى يطرحها العملاء فى مختلف أنحاء العالم.

ومكتب بارك سوفت بكامله هو خلية نحل من حيث نشاطه. وفوق مساحة كبيرة مفتوحة، تنظيم المشروعات على شكل بلوكات، وفقا لحجم كل فريق. وكل فريق هو شركة سوفت وير تصميم وتطور وتبيع كثيرا من أنماط السوفت وير المختلفة، بما فيها البصريات، والذكاء الاصطناعى، واكتساب المعرفة والمعلومات الحيوية وأدوات النانو تكنولوجى. وتبيع هذه الشركات، حاليا، السوفت وير الخاص بها فيما يزيد عن أربعين بلدا. ويسمح نظام الفضاء المفتوح باستمرار المبادلات غير الرسمية داخلها وبين بعضها

البعض. وقد أنشأت بارك سيستمز نظاما بيئيا يحفز الإبداع والبحث وتحسين منتجات السوفت وير المعروضة للبيع للعملاء المحليين والدوليين.

لكن يخطئ من يظن أن تجارة تكنولوجيا المعلومات هو أهم شيء في بارك سوفت. ويقول رينكون، موضحا "إن بارك سوفت هي مبادرة اجتماعية تصادف أنها تستخدم العلم والتكنولوجيا كأداة. وهدفها هو تحفيز الديمقراطية والعدالة الاجتماعية باستيعاب الشبان الذين سبق إقصاؤهم والذين يعيشون في مجتمعات منخفضة الدخل، وتمويل هؤلاء الشبان إلى قيادات في مشروعاتهم الخاصة، وليس إلى موظفين".

ويمكن أن تظن أن أور لاندو رنيكون بونيللا برأسه ذي الشعر المجعد الأشعث وقمصانه المفتوحة وبنطلون الجينز هو واحد من المتعهدين في بارك سوفت. هو ذكي وغير مختال، وكثيرا ما يظهر التمرد، لكنه دائم المرح. وفوق كل شيء، فإنه يحب الشبان الذين يعمل معهم. وفي اليوم الذي قضيناه في أحد مواقع بارك سوفت خطرت لنا أسئلة كثيرة: كيف أن تتأكد من أن المتعهدين الذين يعكفون على تنمية مشروعاتهم في بارك سوفت سوف يبقون على التزامهم تنمية مجتمعاتهم؟ ماذا لو أن كل ما يريدون هو أن يصبحوا أغنياء إلى أقصى حدود الممكن وأن ينسوا مسألة أن يكون أصحاب الشركات مواطنين صالحين؟

وخلال دقائق، يجمع رينكون جماعة من قرابة عشرين شابا وشابة يعملون في مشروعات مختلفة تقوم على الطابق الثالث من المبنى. يسألهم الأسئلة ذاتها. وهكذا بدأوا جميعا يتكلمون بحرارة، وفورا. وبعد ساعة من المحادثة، بدا جليا أن هؤلاء الشباب لا ينتظرون بلوغ النجاح لكي يعلنوا التزامهم بمجتمعاتهم. فهم منخرطون في العمل لصالح هذه المجتمعات بنفس درجة انخراطهم في تنمية مشروعاتهم.

ويصعب على أحد أن يخلف رينكون، وبالتالي فمسألة الخلافة لا تستحق أن تطرح. ورغم ذلك، فقد أنشأ سوفت بارك على نحو يجعلها تعمل بدونه، فهي تدار بالكامل بواسطة مجلس من أصحاب المشروعات الذين انتخبهم التجمع. وقد

وضعت خطة خلافته من البداية، وتمثل جزء منها فى الكنيسة التى اختار بها المتعهدين الذين جاءوا، فى البداية، إلى بارك سوفت، والذين يمثلون الآن جزءا من مجلسها. ولدى رينكون إيمان لا يتزعزع بأن المتعهدين يولدون ولا يصنعون. وكثيرا ما يقول "إنها مسألة جينات. يمكن أن تدخل غرفة مليئة بالناس وتكتشف متعهدين فى ثوان. إنه أن أمر يتعلق بنظرات أعينهم فما هو إذن ذلك الشىء الذى يجعل الناس حمقى لهذا الحد؟

إنهم حمقى لأنهم يريدون تغيير النظام

انظر حولك، وسوف تجد العالم مليئا بتوازنات غير مرضية، يحب أصحاب المشروعات مثل رينون أن يضعوا نهاية لها. ومن المحتمل جدا أن نكون فى المراحل المبكرة والعظمى من التدمير الخلاق لاقتصادنا الكونى. وأصحاب المشروعات الاجتماعية والبيئية ليسوا التجسيد الوحيد لكل ما نصلى من أجله. لكنهم علامات على بعض الاتجاهات التى يمكن أن نمضى إليها بعمليات التحول.

وتنبع قوتهم من حقيقة أنهم يعينون الخلل فى النظام الراهن، وبعكس العقلاء الذين يكيفون أنفسهم مع الوضع القائم، فهم يحاولون أن يصوغوا طريقة نقل توازنات النظام إلى حالة مختلفة وبأفضل أداء.

وسوف تتطلب العقود القادمة مستويات غير مسبوقة من تحولات النظم، ولهذا فالأحرى بنا أن نصغى إلى الحمقى من أصحاب المشروعات الذين يستكشفون كيفية تحقيق التحول ومتى وأين يحدث ذلك. وبهذه الروح، فإن بعض المتعهدين المانحين الكبار يحاولون الآن العثور على أصحاب المشروعات الاجتماعيين والبيئيين وأن يساندوهم. وعلى سبيل المثال فقد انضمت مؤسسة شواب للمشروعات الاجتماعية والبيئية إلى مؤسسة لاملسون فاونديشن Lemelson Foundation لإنشاء صندوق

ليبفرونج Leapfrog Fund الذى أنشئ بهدف تحفيز نشر الابتكارات الناجحة بين أصحاب المشروعات فى مختلف أنحاء العالم. هذه المحاكاة هى أحد الأجزاء الرئيسية فى عملية تحويلات النظم، لكن جزءا آخر يتمثل فى تغيير شروط النظم، وهى الإستراتيجية التى تبناها من يمكن أن يغيروا النظم، وبينهم أولئك الذين يقفون وراء حركات الشفافية والمحاسبة ومبادلة حصص انبعاثات الغازات الملوثة التى سنناقشها فى الفصول التالية. ومخاطر الفشل النسبى، التى تواجه أهدافا بهذا الطموح الجامح هى مخاطر كبرى لكن العوائد قد لا تقل ضخامة.

هم حمقى لأنهم طموحون بجنون

هذا صحيح فكثير منهم طموح على نحو غير عاقل. وهذا ما يجعلهم جديرين بالاهتمام - وقد يكون هو ما يجعلهم قادرين على التغيير. إنهم أصحاب التفكير الذى يركز على القدرة، والذين يحبطهم الناس الذين ينهون عن الفعل ويحذرون منه ويمتنعون عنه، والذين غالبا ما يجدون أنفسهم فى مجابهة معهم. لكن الطموح كثيرا ما يقابل بنقد قاس. لكن هؤلاء المتعهدين طموحاتهم مختلفة، لأنها ليست طموحات شخصية؛ إنها طموحات إلى إنجاز من أجل هدف أعظم كثيراً. تذكر الحائزة على جائزة نوبل للسلام فى ٢٠٠٤ وانغارى ماتاى من حركة الحزام الأخضر فى شرق إفريقيا وطموحها المجنون الذى دفعها للتخطيط لزراعة ١٤ مليون شجرة. الذى قدم لها العون لم يصدق، أبدا، أنها جادة؛ لم يكن حتى قريبا من القدرة على تسليم العدد الذى وعدها به من الأشجار فى البداية. والآن، وبعد أن زرعت ٣٠ مليون شجرة تتحدث ماتاى ورفاقها عن الوصول بمشروعهم إلى زراعة مليار شجرة، متجاوزين بذلك جهودهم الأصلية فى كينيا. وكما كان يفكر رئيس كينيا (وطاغيتها) آنذاك: أليس هناك سبيل لإنفاق هذه المرأة؟

هم حمقى لأن العاطفة تحركهم

وسواء اعترفنا بذلك أم لا فنحن جميعا وقودنا العواطف، إلى حد ما. إضافة إلى ذلك، فسوف تجد لدى هؤلاء المتعهدين، فى كثير من الحالات، تجارب غيرت حياتهم، نوعا من التجلى رفع بهم إلى مهامهم الحالية. ربما كانوا يشعرون بقلق عميق – وحتى بالغضب – بسبب فقدان التنوع الحيوى، وبسبب معاملة الأقليات الإثنية، أو بسبب حقيقة أن حوالى ٧٥ مليونا من سكان هذا الكوكب أميون، وأن مائة مليون طفل محرومون من فرصة الذهاب إلى المدرسة. لكن عاطفتهم والخبرات التى وجهتهم باتجاه قضاياهم لا تجعلهم مجانين – على الأقل بالمعنى الإكلينيكى. وبين من تحدثوا عن نوع من خبرات التحول أناس متنوعون مثل بوب غيلدوف، وبونو، وفاظلى عابد من BRAC، وبنكر روى من بير فوت كوليج، وروى بدوستومان من معهد التنمية الريفية، وفى شركات التيار الرئيسى الرئيس التنفيذى لوول مارث لى سكوت (الذى مر بتجربة تحول فى أعتاب الإعصار كاترينا).

نعم، بعض هؤلاء الناس يغضبون – كما يجب أن نغضب جميعا، عندما تواجهنا التحديات التى يحاولون إلقاء الضوء عليها وجعل صناع القرار يعالجونها. والمختلف هنا هو أن غضبهم وعاطفتهم لا يتم التنفيس عنهما مثل البخار، ببساطة. وبدلا من ذلك، فهم يخططون لكيفية تحويلهما إلى قاطرة نافعة. وفى السياق، يتعين عليهم خلق توازن بين العاطفة وبين التحول الفعال. ومشروع بيبول ترى People Tree، مثلا، هو مشروع اجتماعى يوجه ١٠ بالمائة من أرباح مجموعة الموضة الأخلاقية الخاصة بهم لزيادة الوعى بأجندة التجارة العادلة. وتلاحظ صافيا مينى أن المستهلكين الواعين قد ينفرون من الحملات الزاعقة، ولهذا فمعظم تصميمات بيبول ترى لا تحتوى على رسائل موجهة أو شعارات، وبدلا من ذلك فهم يقدمون المعلومات باستخدام تعليمات وحزمات تسميها مينى "التربية الحساسة". وفيما يطور هؤلاء الرواد استراتيجيات جديدة للتسويق والاتصال، فإن إمكانية انتقال آخرين إلى فضاءات الفرص الناشئة يمكن أن تنمو بقوة.

هم حمقى لأنهم يظنون أنهم يعرفون المستقبل

فى وقت يجد معظمنا أنهم مرتبكون وغير واثقين بما ينطوى عليه المستقبل، فإن كبار المتعهدين الاجتماعيين يفيضون ثقة. هم يعرفون أن أفضل الطرق للتنبؤ بالمستقبل تكون بخلقه، وأن أفضل طريقة لإحداث زخم - ولاجتذاب التمويل وغيره من الموارد - هى بصياغة وتوصيل رؤية حول الكيفية التى يمكن أن نغير بها الأشياء. فهؤلاء المتعهدون يرون صورة أكبر ربما راكموها عبر عقود. وبالنسبة لهم فعبارة وينستون تشيرتشيل التى تقول إنه كلما زادت قدرتك على رؤية الماضى، زادت قدرتك على رؤية المستقبل هى عبارة صحيحة.

ويجب على أى شخص يبحث عن مفاتيح تحفيز الإبداع والابتكار فى العالم الحقيقى أن يصغى إلى ديفيد غالينن الاقتصادى الذى بدأ نشاطه فى هذا المجال بالمصادفة، إلى حد كبير. فقد وجد حافزا للتساؤل - وهو يزايد على لوحة فى مزاد - حول العلاقات بين أعمار الفنانين فى الوقت الذى يبدعون فيه عملا فنيا وما يأتى بعد ذلك من شهرة والسعر فى المزاد[٨]. وقد أفضى به ذلك إلى ما وصفه البعض بأنه "الحقل الوحيد لنظرية الإبداع" والتى تميز بين نمطين عريضين من المبتكرين.

فالمبتكرون التصوريون هم الثوريون الذين يحرصون على قطيعة مع الماضى، ولديهم نعمة اليقين، ويعرفون ما يريدون ويميلون إلى الازدهار المبكر، مثل بيكاسو فى الرسم، وموتسارت فى الموسيقى، وأورسون ويلز فى السينما. والمبتكرون التجريبيون، بالمقابل، يشملون أناسا مثل سيزان فى الفن، وبيتهوفن فى الموسيقى، وألفريد هيتشكوك فى السينما. ويكون تقدم هؤلاء على شكل نوبات ورجفات، ويعملون دون انقطاع للوصول بتفاناتهم إلى الكمال، ويتحركون ببطء تجاه أهداف لا يفهمونها على نحو كلى وبالنتيجة فهم لا يعرفون، أبدا، متى يفرغون من العمل. والجدير بالاهتمام أن كثيرا من المبدعين التجريبين- بمن فيهم أعظم المتعهدين مثل إديون وفورد - لم يموتوا فى سن مبكرة[٩]. وبدلا من ذلك فقد ظلوا يتخبطون حتى سن الشيخوخة والنضج.

وفيما راح غالين يستكشف نماذج الإبداع فى مجالات أخرى، مثل العمارة والاقتصاد، فقد أدرك أن هذين النمطين الأساسيين من العباقرة يمكن أن نجدهما فى كل مجالات الإبداع والكدح الإنسانين وبمرور الوقت أصبح يفهم، أيضا، أن المبدعين ليسوا بالضرورة إما تصوريين أو تجريبيين، لكن يمكن أن يتموضعوا على امتداد زخم يقع على أحد طرفية المبتكرون التصوريون ويقف المبتكرون التجريبيون على طرفه الآخر. وكلما تعمق فى التنقيب تبين له أن النشاط الاقتصادى الذى ينحصر فى خلق القيمة يتعين على المنخرطين فيه من مستثمرين وشركات وحكومات ومعاهد للدراسات التجارية أن ينتبهوا لهذه الاختلافات وأن يساندوا المبتكرين من الفئتين.

والمتعهدون الذين نقدمهم هم فى الغالب تجريبيون، من حيث كيفية عملهم. لكن معظمهم مفكرون تصوريون أيضا. ونكرر القول إنهم طموحون. وقد أوضح جوشواتستيسون رئيس هيدروجين Hydro Gen خلال دورة دراسية فى أنفستورز سيركل Investors Circle أنه يعتقد أن التحدى الأكبر للبيزنس المستدام هو فى كيفية تجاوز الميزان المبهرة للاقتصادات الضخمة بنماذج تجارية تقوم على التركيز على الجودة به ففى خلال عقد من الزمن لن يكون هناك تمييز بين أى مشروع اجتماعى وبين معظم الأنشطة التجارية الرئيسية- سوف يكون البعد الاجتماعى أمرا حتميا لا يستغنى عنه مشروع يواصل التقدم(١٠).

وفى أفضل حالاتهم فإن أناسا كهؤلاء يرون أشياء لا يراها غيرهم. وهم يتوصلون إلى خلاصات لا يستطيع غيرهم التوصل إليها. وبغريزتهم يحولون التحديات إلى فرص، ناظرين إلى ما وراء آفاق اليوم بمسافة كبيرة. وأثناء ذلك يمنحون أولئك الموجودين فى التيار الرئيسى طريقة لرؤية العوامل المحركة للظروف الاجتماعية تشكل المستقبل. خذ مثال الصين. قد يستقر عدد سكانها حول المليار ونصف المليار فى ثلاثينيات القرن، ولكن القادرين على الرؤية يدركون أن الصين سوف تهرم قبل أن تثرى. وأسوأ من ذلك فسياسة الطفل الواحد للأسرة الواحدة - وغالبا ما يكون الطفل الواحد صبيا- سوف تفضى إلى نقص فى النساء يبلغ ثلاثين مليون عروس فى

السنوات الخمس عشرة التالية. وسوف تترتب على ذلك نتائج اجتماعية واقتصادية وبيئية خطيرة. وسوف يكون هناك دور مركزى لجهود أناس على شاكلة صاحب المشروعات الاجتماعية ووكوينغ (الذى نعرض له بالتفصيل فى الفصل الثالث) الذى أسس مركز بكين الثقافى للمرأة الريفية للمساعدة على ترقية أوضاع وطموحات الريفيات الصينيات.

ويركز كثير من أصحاب المشروعات الاجتماعية جهودهم على المكان الذى سيوجد به القسم الأعظم من سكان الكوكب فى ثلاثينيات القرن: المدن العظمى المكتظة. ففى كل عام يغادر قرابة ٧٠ مليونا من البشر قراهم ويهاجرون إلى المدن، ومن المقدر أنه بحلول ٢٠٣٠ سوف يكون فى العالم قرابة مليونين يحتلون مساكن لا حق لهم فى سكنها- ليعيش معظمهم فيما أسماه روبرت نيوويرث "مدن الظلال" أو الأحكار الكبرى[١١]. هؤلاء الناس مشغولون بتشييد اقتصاد خفى هائل" واضعو إليهم أعظم بناة المنازم فى العالم "كما يقول نيوويرث الذى يضيف أنهم "يخلقون مدن الغد" وأى إنسان يبحث عن مفاتيح لفهم الطريقة التى قد تساعد عالما يؤوى من ٧ إلى ١٠ مليارات من البشر على البقاء على قيد الحياة، ناهيك عن الاستدامة، يجب أن يركز على المتعهدين الاجتماعيين بمن فيهم أمثال تسنيم صديقى فى باكستان، وشيلا باتل وجوكن أربوتام فى الهند، وتافى أدلر فى جنوب إفريقيا"[١٢].

إنهم حمقى لأنهم يسعون إلى الربح عبر أنشطة غير مربحة

كثير من أصحاب المشروعات هؤلاء يعملون فى مناطق تشهد فشلا جزئيا أو كليا للسوق وهو ما يعنى، فى هذا النمط من الحالات، أنه يستحيل تحقيق الكسب المالى الذى يتوقع الناس تحقيقه فى مناطق أخرى من الاقتصاد. لكن ذلك لا يعنى أن أصحاب المشروعات الاجتماعية ليسوا مهمتين بالمال. فلديهم عائلات يتعين أن ينفقوا عليها وفواتير يتعين دفعها وما يميزهم هم أنهم مستعدون لتحقيق توازن مختلف تماما

عندما يتعلق الأمر بخلق القيمة لصالح أولئك الذين لا يقدرون على خلقها. وجدير بالملاحظة أن عددا من أصحاب المشروعات الاجتماعية المرموقين جاءوا، أصلا، من مؤسسات استشارية كبرى، وهكذا فهم اختاروا التضحية برواتبهم الضخمة ليتبعوا مسالك أخرى.

وكثيرا ما يقول المتعهدون الاجتماعيون إن آخر كلام(*) بالنسبة لهم ليس واحدا بل هو فى الغالب اثنان، وفى بعض الحالات ثلاثة أو أربعة. نتيجة لذلك، فحساباتهم شديدة الاختلاف عن حسابات التيار الرئيسى، لكن النتائج شديدة الوضوح كما يتبين من النجاح الذى تكشف عنه حساباتهم. خذ عندك، مثلا، "أشوك خولسا" و"بدائل تنموية Development Alternatives" فى الهند، وتشير التقديرات إلى أنهما خلقا ما لا يقل عن نصف مليون وظيفة. وخذ أيضا بنك غرامين الذى مد يد المساعدة لسبعة ملايين إنسان (٩٧ بالمائة منهم من النساء) أو غرامين فون Grameenphone التى لديها أكثر من عشرة ملايين مشترك (بينهم ثلاثمائة ألف من "سيدات الهاتف" اللائى يعرف الهواتف لغيرهن من النساء. أو فكر فى فرسان الصحة التى تشير تقديراتها المتحفظة إلى أنها تقدم خدمات الرعاية الصحية المنتظمة والموثوقة لما يزيد عن ١١ مليون إنسان فى مناطق من إفريقيا لا يصل إليها أحد آخر. هذا أداء ذو مستوى عالمى، أيا كانت طريقة تثمينه.

وإذا أخذنا هؤلاء الناس كجماعة فسوف يتضح لنا أن كل ألوان الطيف من المبتكرين وأصحاب المشروعات ناشطون فيها. على أحد طرفى الطيف نجد من يكابدون فشلا تجاريا خالصا، كما هو الحال فى أفقر العشوائيات الكبرى فى العالم. وبعد ذلك، وعلى مسافة أبعد، نجد أولئك الذين مازال وفى غمار تنمية الأسواق فى أولى مراحلها، مثل شركة المخلفات Waste Concern فى بنغلاديش، وهى صورة أولية

(*) (bottom line هو السطر الأخير فى كشف الحساب المصرفى الذى يحدد مالك وما عليك فى رقم واحد - المترجم)

للمشروع الهجين كما هو مفصل فى الفصل الأول. ولشركة المخلفات فرع غير ربحى يركز على مشروعات تجريبية فى مجالات مثل الطاقة النظيفة وإعادة التدوير والاستشارات. وبعد ذلك، وعلى مسافة أكثر بعدا، وكما هو الحال فى القطاع المشتعل بالنشاط فى الولايات المتحدة والاتحاد الأوربى وهو قطاع تقنيات النظافة، فهناك مبتدئون يستهدفون احتياجات السوق الجديدة. وهنا فإن عالم التمويل- رأس المال- غالبا ما يكون متلهفا على المشاركة، لأن أشخاصا كثيرين مستعدون للدفع وقادرون عليه لقاء منتجات وخدمات جديرة. وبالحقيقة فإن أحد الأسباب التى تجعل المشروعات الهجين مثل شركة المخلفات جديرة بالاهتمام لهذه الدرجة هى قدرتها على التحرك فى كل اتجاه فى مجالات الفرص والتمويل، وفقا لما تمليه الحاجة. وهنا يكمن جانب كبير من قدرتهم على معالجة مشكلات يراها غيرهم قابلة للحل.

ومن يساندوا هذه المنظمات ماليا يركزوا على الاستثمار وليس على الأعمال الخيرية. فهم معنيون بالنتائج ويدخلون التفكير التجارى إلى عملية خلق القيمة الاجتماعية. ويوضح المتعهد السويسرى ستيفان شميدهاينى الذى ربح الملايين وأطلق عددا من مبادرات الاستثمار الاجتماعى، ومن بينها أفينا Avina، على نحو جلى، أنه لا يدخل لعبة الإحسان. وهو يقول "ربما كانت كلمة استثمار تعكس، على نحو أفضل، مصفوفتنا المختلفة. فالمؤسسات التقليدية تقدم المنح. وهم يمنحون الأموال لتمويل مشروع معين ويتوقعون استلام تقارير حول كيفية إنفاق هذه الأموال. والقاعدة هى أن الجهد الذى يبذل لتثمين ما تم إنجازه جهد قليل. فهل تغير أى شىء ؟ هل تحسن أى شىء ؟ وإن كان الأمر كذلك، فما الذى تحسن؟ وكيف؟ أما الاستثمار فيعنى أننا نتوقع عائدا من نوع ما، وبالأساس منافع كبرى للمجتمع وللبيئة. وهذا يتضمن أيضا أننا نتوقع أن نتمكن من المساعدة على تقرير طبيعة هذا العائد[١٣]".

وهناك جماعتان أخريان يتزايد اهتمامهما بهذا النوع من أصحاب المشروعات وهما شركات الأموال الخاصة والمساهمة. وعلى سبيل المثال، فقد اجتمعت أكبر تسع وعشرين شركة مالية خاصة فى العالم لخلق "المؤسسة المالية الخاصة لعموم أوربا" التى تركز على المهمشين، ومن الأعضاء المؤسسين فيها كولبرغ كرافيس

روبرتس وشركاهم Kohlberg Kravis Roberts &Co (وهم نموذج للطائفة الجديدة من البرابرة على الأبواب) وبلاكستون Blackstone وبين كابيتال Bain Capital.

وإذا نبشت عميقا فسوف يتضح لك أن أصحاب المشروعات من المتعهدين الاجتماعيين والبيئيين أكثر عقلانية بكثير مما يبدو لأول وهلة. وأحد الأسباب أنهم أكثر اهتماما بشركاء تجاريين من التيار الرئيسى بما يفوق اهتمام غيرهم من المنظمات غير الحكومية(١٤). وقد تحول محمد يونس، على سبيل المثال، إلى صاحب مشروعات متسلسلة، رغم أن كثيرا من مشروعاته تم دمجها فى مجموعة غرامين. وقد تطور مشروعه للإقراض المتناهى الصغر، حيث أصبح قوة دافعة لعديد من المشروعات الجديدة، ومن بينها غرامينفون (بشراكة مع تيلينور Telenor النرويجية) وغرامين شاكتى Grameen Shakti، التى تقدم حلولا للطاقة الشمسية(١٥). وهو يقول "إن مستقبل العالم بأيدى أصحاب المشروعات الاجتماعية ذات الأساس السوقى" ويضيف قائلا "كلما أوغلنا فى السير باتجاه البيزنس، كان ذلك أفضل لنا- بمعنى أننا نصبح أحرارا. لدينا فرص غير محدودة للتوسع ولفعل المزيد، وتصبح المحاكاة أسهل كثيرا. وبوسعنا خلق بديل قوى للرأسمالية الأصولية، وهو القطاع الخاص الذى يحركه وعى اجتماعى، والذى يؤسسه المتعهدون الاجتماعيون(١٦).

ورغم أنه بوسع محمد يونس أن يصور المقتربات التجارية فى التيار الرئيسى التى تطبق فى المشروع الاجتماعى على النحو الذى يدعوه "المشروعات التجارية الاجتماعية" فهو يتصور أن المستثمرين فى مشروعات كهذه. سوف يستثمرون من أجل عائد أوسع من الربح المباشر المقدر بالدولارات والسنتات(١٧). وغالبا ما يكون هؤلاء المستثمرون غير مبالين بتحقيق مكاسب خاصة. وعلى سبيل المثال، فقد أنشأت غرامين صلة مع مجموعة الأغذية الفرنسية دانون لتقيم "أغذية غرامين دانون" حيث تتجسد الخلاصة فى" توصل المنافع للناس. وللكوكب، قبل تحقيق الأرباح للمستثمرين(١٨)".

لكن ظهر أن المشروع له تأثير ذو مغزى على الغايات النهائية لمجموعة دانون Danone أيضا، وفقا لما يقوله الرئيس التنفيذى فرانك ريبو الذى أبرم الاتفاق مع

يونس. ويصف دانون كيف تعين على مهندسى دانون أن يبتكروا استراتيجيات تغليف مختلفة. وأن يأخذوا باعتبارهم إصرار غرامين على حاويات قابلة للتحلل بيولوجيا- وهو تعديل ثبت أنه جذاب لدى مستهلكى رانو التقليد ذوى الوعى البيئى. إضافة إلى ذلك، فقد تعين على دانون أن تعيد النظر فى بعض جوانب إنتاجها، ومن بينها احتياجات مستهبك جديد تماما تقل لديه احتمالية وضع الزبادى فى الثلاجة، فهو يأكله بمجرد شرائه أو بعد ذلك بفترة قصيرة.

إنهم حمقى لأنهم يتجاهلون البراهين

وبالنظر إلى أن أبحاث السوق اليوم يمكن أن تعجز، فى معظم الأحوال، عن رؤية مخاطر الغد وفرصه، فليس غريبا أن يتجاهل المتعهدون البراهين. تذكر ما قالته يوما أينتا روديك من "بودى شوب Body Shop": أبحاث السوق تشبه النظر فى مرآة السيارة(*) أو ما يفترض أن بيل غيتس قاله: بمجرد أن تتبين وجود فرصة بيزنس تستدعى العمل، يكون الوقت فات، على الأرجح. هذا هو شعور الكثيرين من المتعهدين الاجتماعيين والبيئيين، ليس لأن الأسواق تتحرك بسرعة بالغة، كما هو الحال بالنسبة لمايكروسوفت، ولكن لأن الاحتياجات ذات الصلة ملحَة للغاية. وهؤلاء الناس يعملون باستعجال لأنهم يشعرون بأن هذا ما يجب عمله، وليس لمجرد أن الأبحاث تقول إنهم سيكسبون حصته من السوق وقدرا كبيرا من المال. ومن الواضح أن أبحاث السوق وجمع المعلومات المتصلة به أمور بالغة الحيوية، لمن يريد أن يستثمر رأس ماله على نحو جيد. وبالحقيقة، فمعظم المتعهدين الاجتماعيين يسعدهم الحصول على المعلومات حيثما وجدوها، حتى وإن يمكنهم دفع ثمنها. ونجاحهم، حتى الآن، يشير إلى وجود

(*) (التى ترى فيها ما تجاوزت - المترجم).

أسواق جديدة ذات إمكانات هائلة تتنظر من يأخذها. وبالفعل فإن شركات رئيسية مثل منتجى الإسمنت المكسيكيين سيميكس، يجدون أن النماذج التجارية الجديدة يمكن أن توسع مدى تداول المنتجات والخدمات لتصل إلى مجتمعات كان يفترض أنها غير قادرة على دفع ثمنها، وبالتالى فهى تخلق أسواقا جديدة تماما.

وحتى إذا كان هؤلاء المتعهدون لا ينفقون الكثير على الأبحاث، فالمعلومات المتعلقة بالاحتياجات المستقبلية تتدفق على الدوام. خذ عندك الصين حيث انخرط بان يوى نائب رئيس الوكالة الحكومية لحماية البيئة ورفاقه فى تجارب تتعلق بتقنيات جديدة لإجمالى الناتج المحلى الأخضر. وعندما أطلقوا أول تقرير فى البلاد عن إجمالى الناتج المحلى الأخضر، بعد كثير من المعاناة مع الأرقام، لاحظوا بكثير من الأسى أن كثيرا من الخسائر الاقتصادية المتصلة بالبيئة والناشئة عن الغياب عن العمل والمرض والموت وصلت بالفعل إلى مائتى مليار دولار سنويا - أو عشر إجمالى الناتج المحلى السنوى.[١٩] وبمعنى ما فإن الخسائر البيئية، كما قال لنا بان تنسف مجمل قيمة النمو الاقتصادى لهذا البلد العملاق. ورغم أن هذه المعلومات لم تكن نتيجة أبحاث السوق، فهى تشير إلى قوى الدفع الهائلة لأسواق الغد ولفرص النمو الضخمة للمبتكرين وأصحاب المشروعات فى المستقبل.

إنهم حمقى لأنهم يحاولون قياس ما لا يمكن قياسه

ويهدف هؤلاء المتعهدون إلى تأمين أشكال للقيمة تفشل أسواق التيار الرئيسى، حاليا، فى أن تتبينها أو أن تحققها. ولديهم من المعرفة بالبيزنس وبالأسواق ما يكفى للاعتراف بأن ما يتم تقديره يكون الأرجح أن يتم تمويله وإدارته وإنجازه. وهذا يمضى بهم إلى طوفان من الألفاظ الأوائلية مثل غ م (وهذا ما يعلنه مشروع روبيكون الاجتماعى "لدينا غاية مزدوجة) و غ ث (أضف غاية ثالثة- غالبا البيئة- لكى تحصل على غاية ثالثة) و ع إ إ (عائد اجتماعى للاستثمار) وف ق م (فرضية القيمة المختلطة) وكما أوضح دليل رئيسى حول ع إ إ فإن "الاتصال يقوم على فهم للغة مشتركة وع إ إ

لغة خاصة بتوصيل القيمة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية[٢٠]. وهذا التخصص الطالع الذى يركز على قياس وتثمين العوائد غير المالية أو المضافة للمالية على الاستثمارات هو من مجالات البحث المعقدة والمثقلة بألفاظ غريبة وإن كان من أهمها، هذه الأيام.

واللاعبون من الوزن الثقيل يدخلون الحلبة. وقد لعب رائد القيمة المختلطة جيد إيمرسون دورا رئيسيا فى إنتاج دراسة مسحية للمشهد الاستثمارى ذى الصلة لحساب المنتدى الاقتصادى الدولى[٢١]. وقد استكشفت هذه الدراسة بعض الطرق التى يمكن بها تأمين معلومات لتمويل الديون ولضمانات الائتمان وتعزيزه ولتمويل الشركات الخاصة بالنظر إلى العائد الاجتماعى على الاستثمار ومبادئ القيمة المختلطة. وأحد أهم جوانب المشروع هو توضيح الانتقال من "الدفع" إلى "الجنوب" فى استثمار القيمة المختلطة. وقبل عدة عقود مضت، عندما وجدت مئات الألوف من الدولارات طريقها إلى مجال التمويل متناهى الصغر كمجال جديد، كان التمويل يقدم على أساس أن العوائد المالية المتوقعة قليلة أو معدومة. ولكن بمرور الوقت فإن استراتيجية "الدفع" هذه أخلت مكانها لعالم أكثر اعتمادا على "الجذب"، حيث يتم جذب رأس مال المخاطر إلى صفقات - جزئيا، على الأقل - بقوة الرغبة فى أنماط متباينة من العوائد. ولكى يكون هذا مجديا ويحقق نموا مؤثرا فلابد أن تتحسن قدرة المتعهدين الاجتماعيين على اكتشاف القيمة الاجتماعية التى يتعين عليهم صنعها وعلى قياسها وتسعيرها.

ويرى غريغ ديز من جامعة ديوك أن "الأسواق لا تحسن تثمين ما يطرأ على المجتمع من تحسينات ولا تثمين المنافع والأخطار العامة، والفوائد التى تعود على الأشخاص غير القادرين على الدفع. وغالبا ما تكون هذه العناصر أساسية للمشروعات الاجتماعية[٢٢]. وبإدخال الأشكال الطبيعية والاجتماعية والإنسانية والفكرية والثقافية لرأس المال إلى المعادلة فإن المتعهدين الاجتماعيين يهدفون إلى توصيل الثروة الحقيقية إلى مليارات البشر فى كل أنحاء العالم بعد أن كانوا مستبعدين، حتى الآن، من الاستفادة من اقتصاد السوق. وفى الوقت ذاته، فإن هؤلاء

المتعهدين لديهم اهتمام باستدامة طويلة الأمد للحلول التى يطرحونها يفوق اهتمام القسم الأعظم من نظرائهم فى التيار الرئيسى، ويخطط بعضهم لاستخدام قوة النماذج التجارية business models التى طوروها على حافة النظام الاقتصادى المعاصر لغزو ذلك النظام وتحويله.

إنهم حمقى لأنهم غير مؤهلين

يتوقف الأمر كلية على تعريف "المؤهل". فكثير منهم حصلوا على تعليم عال مثل المهندسين والأطباء والمحامين والتربويين واختصاصيى الصحة العامة والصحفيين وعلماء الزراعة وكثيرون من المنتمين إلى مهن غير هذه المهن التى تحظى بأكبر تمثيل. لكن هذه المؤهلات تختلف تماما عن التأهيل اللازم لإحداث تحول اجتماعى كبير وبالحقيقة فإن الانغلاق على تخصص ما قد يكون الطريقة الخطأ لإطلاق شرارة الابتكار الاجتماعى الذى غالبا ما يقتضى المزج بين مقتربات وتخصصات متعددة. ومعظم المتعهدين الاجتماعيين يقعون، بالمصادفة، على فرصة خدمة الآخرين. وقد دخل كثير من هؤلاء الناس مجالات لم يكونوا مؤهلين لها جيدا وابتكروا طرق العمل من خلال الممارسة. ونادرا ما تأتى حلول المشاكل، إذا جاءت، فى ومضة مبهرة واحدة؛ ومن الطبيعى أن تكون المجالات الجديدة للمتعهدين غير محددة بوضوح وغير مستكشفة أو مفهومة.

وهذا الأمر يتقاطع مع كثير مما يميز التربية المعاصرة خاصة فى مجال دراسات البيزنس. وقد أوضح أحد الأعضاء المعروفين جيدا فى مناسبة نظمها المنتدى الاقتصادى العالمى إن "الشبان يجب أن يركزوا على بناء مستقبلهم المهنى وعلى جمع المال "مضيفًا أنه" بمجرد أن يكونوا ثرواتهم يمكنهم، بعدها، أن يفكروا فى أن يصبحوا أصحاب مشروعات اجتماعية" وقد تبادل أصحاب المشروعات الاجتماعية الحاضرون ضمن الجمهور نظرات تنم عن عدم الارتياح. وبحثت شعورهم بعدم

الارتياح إلى ما قاله عضو اللجنة ليندا روتبزغ وهى من أصحاب المشروعات ذوى الرؤية، وهى أيضا المؤسس المشارك والرئيس التنفيذى لـ "إنديفور" وقد كانت من أعضاء اللجنة ذاتها. وقد ردت بالقول "إن فكرة أن ينتظر صاحب المشروع الاجتماعى حتى يأتى الوقت والتمويل المناسبان ثم يطلق مشروعه هو كلام فارغ "وأضافت" أن نكون متعهدا اجتماعيا ليس قرارا مهنيا. نحن لا نملك إلا أن نكون أنفسنا. نحن ولدنا هكذا(٢٣)".

وإذا كان الدخول فى زمرة المتعهدين الاجتماعيين أمرا يتقرر مع ولادة الشخص ولا يصنعه قرار، فلماذا تتدافع كبريات الكليات التجارية التى تقدم درجات فوق البكالوريس - وهى بيوت ماجستير إدارة الأعمال ومحل ولادة خطة العمل- لإنشاء برامج ودورات حول المشروعات الاجتماعية لطلابها؟ لأن كثيرا من المهارات الأساسية لها تطبيقات أوسع فى القطاعات الخاصة والعامة والأهلية.(*) صكته أشوكا ويهدف إلى تجنب التداعيات السلبية للفظ "غير" كما يرد فى "غير الربحية" و "غير الحكومية" على سبيل المثال(٢٤)

استمع إلى ما يقوله بو بيبادى Po Beabody صاحب السلسلة الناجحة من المشروعات الاجتماعية، والذى باع مشروعه الأول وهو فى الحادية والعشرين بستين مليون دولار وانتقل إلى إطلاق العديد من المشروعات الناجحة الأخرى، وهو يتذكر "عندما كنت فى سنوات النمو كانت كلمة "متعهد" تحمل، على وجه التقريب الدلالات ذاتها لكلمة "مبتكر". ويمضى بيبادى إلى القول "كانت هذه الكلمة تستثير صورا عن العم غريب الأطوار الذى يجرى تجارب علمية فى سردابه بحثا عن نوع جديد من زبدة الفول السودانى. ولكن ما إن حلت نهاية التسعينيات حتى أصبحت كلمة "متعهد" تعنى المليونير والمشهور. وكان هذا يعنى أن كل إنسان يريد أن يصبح

(*) (قطاع المواطنين القطاع الأهلى- المترجم).

متعهدا. والمشكلة هى كالتالى: إن قلة من الناس هم متعهدون. وغالبا ما يسألنى الناس: متى قررت أن تصبح متعهدا؟ لم أقرر أبدا أن أصبح متعهدا الأمر ببساطة هو أن هذا ما حدث. بدأت أقصى الحشائش وأنا فى العاشرة. وانتقلت إلى تنظيف مواقف السيارات الخاصة بكل منزل من المنازل التى كنت أقصى حشائشها عندما كنت فى الثالثة عشرة. وأخيرا مارست تبطين تلك المواقف ذاتها عندما كنت فى السادسة عشرة. وكان منطقى هو: عندى زبائن وكلما كان العمل اللازم لصيانة القدم المربع الواحد من ملكياتهم كريها وقذرا ومهينا زاد استعدادهم للدفع لى. بسيطة جداً"[٢٥].

والنقطة المركزية فيما يطرحه بيبادى هى كالتالى: "المتعهدون يولدون ولا يصنعون. المرء لا يقرر أن يصبح متعهدا. المرء "يكون" متعهدا. وأولئك الذين يقررون أن يصبحوا متعهدين يتخذون بذلك أول قرار فى سلسلة طويلة من القرارات التجارية الخاطئة[٢٦]". ويشير بيبادى إلى أن من يولدون متعهدين غالبا ما يكونون نافدى "الصبر. وبالمقابل، فالمديرون بوسعهم أن يبقوا على تركيزهم على أمر واحد لوقت أطول. المتعهدون أحاديو الجانب فى تفكيرهم، فى صين يميل المديرون، بدرجة أكبر، إلى الانتقال بتفكيرهم من نقطة إلى ما يليها. وبالنهاية، فالمسألة تتعلق بموقعك فى دورة حياة البيزنس. فمرحلة الانطلاق فى أى مشروع تستلزم المرونة والاستجابات السريعة وهو ما يتميز به صاحب المشروع. ومع تقدم المشروع نحو النضج والنمو يصبح التفكير المتسلسل أساسيا – وهذا ما يدرب ماجستير إدارة الأعمال الدارسين عليه. وهكذا، فبرغم أن معظم برامج ماجستير إدارة الأعمال ليس من المرجح أن تكون مشتلا رئيسيا لإنتاج المتعهدين، فالزيادة الراهنة فى الدراسات العليا فى الابتكار الاجتماعى والمشروعات الاجتماعية تبقى اتجاها مشجعا، بالنظر إلى الحاجة إلى تشكيلة واسعة من المديرين وخبراء التمويل والتسويق لتعزيز هذا القطاع المتنامى.

إنهم حمقى لأنهم يرفضون أن يعدوا أبطالا كبارا

ولا تخلو أى مجموعة من المتعهدين التجاريين أو غير التجاريين، من المهووسين بالذاتية، لكن المتعهدين الاجتماعيين الذين قابلناهم وعملنا معهم، حتى الآن، يبدو أنهم

أقرب إلى تلك الفئة من أصحاب المشروعات الذين ينعم الناس بصحبتهم. فهم لا يعانون، فيما يبدو، من عقد نابليون أو سوبر مان، أو شيء من هذا القبيل. والحقيقة أنه من أوضح خصالهم هو أنهم يسارعون إلى قرار بأن التحديات التى يتعايشون معها تفوق احتمال أى صاحب مشروع بمفرده أو أى مشروع بمفرده.

ورغم أن هؤلاء المتعهدين ليس بوسعهم تأمين المستقبل بمفردهم فإن تفكيرهم واستراتيجياتهم ونماذجهم التجارية وطرقهم فى قياس الأبعاد المتعددة للقيمة فيها الكثير مما يمكن أن يثرى ويعلم غيرهم. وقصص حياتهم فيها، هى الأخرى، الكثير مما يمكن أن نتعلمه جميعا حول طبيعة تحديات الغد- وحول استراتيجيات السوق والنماذج التجارية التى من الراجح أن تساعد على مواجهة هذه التحديات.

وعندما أطلق السير ريتشارد برانسون مبادرة الأرض العذراء Virgin Earth Challenge التى خصص لها خمسة وعشرين مليون دولار فى ٢٠٠٧ قال "لا يوجد بيننا أبطال كبار وليس لدينا ما نعتمد عليه سوى الفطنة[٢٧]". وقد استلهم نماذج سابقة مثل جائزة Ansarix التى أسفرت عن أول رحلة فضاء خاصة قام بها إنسان فى ٢٠٠٤. عندما أطلق هو مبادرته؟ واستلهم أيضا التحدى الذى دار فى القرن الثامن عشر حول البحث عن أداة لقياس الأطوال ويبحث برانسون عن تقنية تجارية فعالة يمكن أن تسفر عن "التخلص التام من الغازات ذات الأصل البشرى أو الجوى كل عام، لمدة لا تقل عن عشرة أعوام، بدون آثار ضارة مكافئة". كما أن هذه التقنية، وهذا شرط يمكن أن يبقى أموال برانسون فى البنك لبعض الوقت، يتعين أن تزيل ما لا يقل عن مليار طن مترى من ثانى أكسيد الكربون من الهواء الجوى كل عام. هذا أمر يمكن أن توجه إليه طموحك.

وقد أعلنت مؤسسة أنصارى إكس Ansari x بالفعل عن التحدى الثانى لديها- جائزة أرتشون إكس للجينوم- وهى مشغولة بالتحضير لجوائز أخرى فى المجال الاجتماعى، بما فى ذلك مسابقات مصممه لتحفيز التفكير الابتكارى المتعلق بالسيارات، والرعاية الصحية، والفقر[٢٨]. ولكن حتى إذا حققت ما تستهدفه بتوزيع

جوائز بقيمة مائتى مليون دولار أو أكثر توزع على عشرة إلى خمسة عشر نوعا من الجوائز، خلال السنوات الخمس القادمة، فلا يزال هناك تحد أكبر. فلا تزال فجوات التمويل قضية مركزية بالنسبة إلى مسألة ما إذا كانت الاستدامة الكوكبية سوف تنجز خلال هذا القرن، وهذه القضية سنعود إليها، لاحقا.

إنهم حمقى لأنهم، يعنى، حمقى

ويكاد يكون أمرا مسلما به أن نوعية البشر الذين يريدون هز الأوضاع، يريدون التغيير، يمكن أن يستفزوا للآخرين. وهذا أمر يتعلق بالمنطقة، وبالسلالة، وبالمهنة. وهو أحد العناصر التى قد تؤدى إلى طرد المتعهد المؤسس- أو أصحابه المؤسسين - من المشروع. فأى شخص مسئول عن ضمان الحكومة الرشيدة فى المشروعات اجتماعية وبيئية سريعة التطور هو بحاجة إلى أن يتذكر أن أصحاب المشروعات من ذوى الحمية يمكن أن يكسروا كثيرا من البيض وهم يصنعون الأومليت. فتعاد صبرهم يجعل من الصعب العمل معهم، حتى عندما لا تواجههم مشاكل معقدة يتعين التصرف بشأنها مثل اتهامات التحرش الجنسى التى انتهت إلى استقالة مؤسس هابيتات فور هيومانيتى (موئل للإنسانية) Habitat for Humanity.

ويعيش بعض هؤلاء المتعهدين حياتهم على الحافة. بكل تأكيد، وبمعنى متعدد الأبعاد. خذ، مثلا، دوف تشار فى الرئيس التنفيذى الخارج على الأعراف والمثير للجدل على نحو جامح فى أمريكان أباريل - American Apparel وهو يعترف بأنه مدمن للجنس[٢٩]. هذا أمر يمكن أن تجده فى كثير من قطاعات الاقتصاد وفى المجتمع الأوسع، وبالطبع، رغم أنه فى زماننا هذا الذى تحكمه الميديا فإن السلوكيات ذات الصلة يمكن أن تتسبب بمخاطر إضافية لمشروعات هى فى الأصل، محفوفة بالمخاطر.

ورغم ذلك فقد أدار تشارنى واحدة من أسرع الشركات نموا فى قطاع الملابس، وقد جعل من المعاملة الأخلاقية لموظفيها ملمحا رئيسيا لسياسات الشركة فى وقت كان معظم منافسيها منخرطين فى سباق نحو الهاوية مع الورادات الصينية الرخيصة. فعشرون بالمائة، على الأقل، من القماش المستخدم شركة تشارنى هو قماش طبيعى، ومن المخطط زيادة النسبة إلى ثمانين بالمائة؛ وتقوم الشركة بإعادة تدوير مخلفات الأقمشة لديها؛ وفى المصنع سقف شمسى. ولتمويل تنمية المشروع باع تشارنى أميركان أباريل American Apparel إلى إحدى الشركات المساهمة التابعة لشركات شل وهى أنديفور آكويزيشن Endeavor Acquisition لقاء ٥،٣٨٤ مليون دولار(٣٠). لكن الأمر ينطوى على إشكالات فى هذه المعادلة التى تبدو وكأنه يستحيل وقفها. وقد وصفت صحفية مرت بتجربة المعمعة الجنسية التى يقف فى تشارنى هذا الرجل بأنه "مجنون" لكنها أضافت قائلة: "أحب ذلك"(٣١). ومن ناحية أخرى، فمن المتصور، على الأقل، أن الآخرين قد يستقر رأيهم على أمر مخالف، لينتهوا إلى أن سلوكا كهذا ينتهك المدونة الأخلاقية التى يعتز بها أمثال بيل درايتون فى أشوكا.

بنية هذا الكتاب

قسمنا الفصول التالية إلى ثلاثة أقسام، وحشدنا فى كل واحد منها قضايا وأمثلة مستقاة من عالم المشروعات الاجتماعية والبيئية.

ويركز الفصل الأول على الكيفية التى يبنى بها المتعهدون الحمقى مشروعاتهم – وعلى بعض التحديات التى يواجهونها أثناء المسيرة. ويفحص الجزء الثانى الآثار التى تترتب على أعمالهم بالنسبة لمخاطر السوق وفرصه فى المستقبل. ويطرح الجزء الثالث بعض الدروس التى يمكن أن يتعلمها القادة فى قطاعات العمل الخاص والعام والأهلى من التقدم الذى حققه هؤلاء الناس، حتى الآن، ويبرز بعض ما يتعين عليهم إنجازه من أعمال إذا كان لهم أن يحافظوا على الزخم الحالى أو حتى يكسبوه وتيرة أسرع.

وتطرح الخلاصة بعض الدروس المتصلة بمشروعات التيار الرئيسى والقادة من مؤسسات رئيسية أخرى ويقدم سلسلة من التوصيات- من المتعهدين أنفسهم- حول الطرق العديدة التى يمكن بها أن نساند أعمالهم.

وسوف تلتقى فى كل أجزاء هذا الكتاب بعشرات من أصحاب الأعمال الذين تجد فى خبراتهم ما يفيد فى معالجة أهم الخيارات للمستقبل. ونأمل أن تجد حكاياهم مؤثرة ومحرضة وصريحة وملهمة كما وجدناهن نحن.

الجزء الأول

بناء مشروعات ابتكارية

الفصل الأول

خلق مشروعات تجارية ناجحة

إن كان من طبيعة العمل الذى ينجزه المتعهدون الاجتماعيون والبيئيون الذين يتحملون أعباء التغيير أن ينظر إليهم الآخرون باعتبارهم حمقى؛ فالمؤسسات الناجحة التى يبنونها لا يراها الناس على هذا النحو. وطبيعى أن الناس يقولون إنه كان بوسع أى إنسان أن يتوقع نجاح بنك غرامين أو حركة الحزام الأخضر، لكن قلة قليلة من الناس هى التى توقعت النجاح طويل المدى الذى حققته مشروعات أمازون Amazon إى باى eBay أو غوغل Google وسواء خطط أصحاب المشروعات لمشروعاتهم بالتفصيل الدقيق أو اعتمدوا على التجربة والخطأ، فهؤلاء الرواد الذين يغيرون العالم يتعلمون كيف يشقون الطرق أمام معتقداتهم العصية على الكبت، وأمام إبداعهم غير المحدود، وقدرتهم على حشد الموارد اللازمة لبناء نظم وبُنى مستدامة نعالج أوجه التقصير الأكثر إلحاحا فى زمننا.

ومن المؤكد أن الكثيرين يبدءون نشاطهم كاستجابة لكوارث طبيعية (مثل الزلازل، والأعاصير، والتسونامي والمجاعات، والأوبئة) أو لكوارث من صنع البشر (مثل الحرب). ومن الراجح أن ينتج القرن الحادى والعشرون كثيرا من محفزات العمل هذه بالمقدار ذاته، إن لم يكن أكثر. لكن الأمر لا يتوقف عند مجرد الاستجابة لكوارث حالة. فكثير من المتعهدين البيئيين، مثلا، يسيطر عليهم هاجس تحول مناخ الكوكب أو غيره من الإهانات التى ألحقها البشر بالعالم الطبيعى. ويبدو الجميع منساقين بقوة

استجابات شخصية عاطفية، عميقة لكارثة (أو الشعور بكارثة وشيكة) تهدد أقساما واسعة من السكان أو تهدد كنوزا بيئية، سواء كانت كبيرة أو صغيرة. لكن تأمل هذه كله من مسافة ما وسوف يتبين لك أن الأنشطة الراهنة التى نشأت كاستجابة للطوارئ والاستراتيجات التى تنبع منها يصعب أن تعتبر "مستدامة". وأيا كانت درجة الابتكارية والفعالية فى هذه الأنشطة فهى لا تزال حلولا تندرج ضمن الإسعافات الأولية، إلى حد كبير. ورغم ذلك، فإن عددا لا بأس به من أصحاب المشروعات الاجتماعية الذين بدأوا نشاطهم كاستجابة لحالات طوارئ بعينها قد طوروا مبادراتهم إلى حلول تحويلية مستدامة تساعد على الحلول دون مزيد من الكوارث- أو تضمن، على الأقل، استجابات منسقة وفعالة.

وقد تطورت بعض المشروعات التى نشأت عن ذلك إلى منظمات معترف بها عالميا، ومن أبرز هذه المشروعات مشروع هنرى دونانت "الصليب الأحمر" ومشروع برناردكوشنير "أطباء بلا حدود". وبين الأمثلة التى نعرض لها على هذه الصفحات مشروع BRAC الذى أنشأه فضل عابد فى بنغلاديش ومشروع غرام فايكس G ram Vikas الذى أنشأه جو مادياث فى الهند، كما نذكر أيضا مشروع "فرسان الصحة" الذى أنشأه أندريا وبارى كولمان فى بوليفيا، ومشروع المساعدة الدولية للطفولة الذى نشأ بمبادرة من جيرو بيليموريا (وكانت بدايته فى الهند ثم أصبح عالميا) ومشروع سيكيم لإبراهيم أبو العيش.

وأحد الأهداف المركزية لمثل هذه المشروعات الاجتماعية - ولأولئك الذين يمولونها - هو التسليف، ونحن نستخدم هذا المصطلح ليس بالضرورة بمعناه المحاسبى الضيق الذى يعنى التمويل بالسلفة، رغم أن تأمين موارد تمويلية كافية هو من أخطر اهتمامات هذه المنظمات. لكن هذا المصطلح يستخدم هنا بمعنى أقرب إلى حشد كل أنواع الموارد - من القدرات المحلية ورأس المال الاجتماعى إلى المساندة من الجهات الخيرية والحكومية، إلى الشراكات التجارية، والدخل الذى يتحقق من أسواق لم يسبق امتياحها.

وتستخدم الجماعات الصغيرة، على نحو متزايد، أنواعا متعددة من التسليف لدفع التحول بقوة استثنائية[1]. ونتيجة لذلك فإنها تكون قادرة على تحويل مشروعاتها وتحويل النظام كله، فى بعض الحالات، رغم أنها جزء من هذا النظام. وتخلق جهود هذه الجماعات أسواقا جديدة ومستويات جديدة من التأثير، وغالبا ما تسبق المنظمات الأهلية الراسخة والمنظمات التجارية فى المجرى الرئيسى.

ويميل المتعهد الاجتماعى والبيئى، فى أفضل نماذجه، إلى التفوق بغض النظر عن المبادئ التنظيمية التى يعتنقها، لكن كل بنيه من البنى النمطية لها ميزاتها وعيوبها التى تظهر حسب الحالات التى تمر بها. وهكذا - وعلى غرار العلماء الذين يتسابقون إلى فك طلاسم الجينوم البشرى - فإن المتعهدين من أصحاب المشروعات الخيرية، والمؤسسات الوقفية، والوكالات الحكومية - والمشروعات التجارية تسعى إلى الكشف عن أسرار نجاح هؤلاء المتعهدين. وكما أن الجينوم البشرى مركب من عدد صغير من الوحدات البنيوية، فالمشروعات الاجتماعية الكبرى هى الأخرى تبدو وكأنها مشيدة من عدد صغير نسبيا من العناصر الرئيسية.

وتميل البنى الناتجة عن ذلك إلى أن تندرج تحت فئات ثلاث أو تحت نماذج تجارية ثلاثة نسميها "غير ربحية مسندة" (النموذج الأول) و"غير ربحية مهجنة" (النموذج الثانى) و"المشروع التجارى الاجتماعى" (النموذج الثالث). وكلها تسعى وراء أهداف اجتماعية أو بيئية فشلت الأسواق كليا أو جزئيا فى معالجتها، وهى تستخدم وسائل مختلفة لتفعل ذلك. وفى هذا السياق فإنها قد تتبنى أساليب فريدة فى القيادة والإدارة والحصول على التمويل، ولكل أسلوب من هذه الأساليب نتائج تترتب عليه ودروس تستفاد منه بالنسبة للعاملين فى منظمات التيار الرئيسى فى القطاعات الخاصة والعامة وقطاعات المجتمع المدنى.

وينطوى كل نموذج على تحديات وفرص مختلفة للشركاء المحتملين ولأصحاب المشروعات الآخرين. ونفحص كل واحد من هذه النماذج على حدة، فى هذا الفصل، مستكشفين العديد من الأمثلة المؤثرة وواصفين أشكال تطورها. ثم نخلص إلى وصف

مشروع اجتماعي واحد تطور حتى أصبح مشروعا تجاريا كامل الرسملة وربحيا من مشروعات التيار الرئيسي من دون أن يغيب عن بصره هدفه الأصلي.

النموذج الأول: المشروعات

غير الربحية المسندة

يصعب - إن لم نقل يستحيل - أن يعالج الكثير من أنواع الفشل التجارى باستخدام نماذج تجارية ربحية. ففى مواقف كهذه تكون النماذج غير الربحية هى الخيار الوحيد. والغرض هو حشد الموارد المتاحة بطرق ترقى إلى مستوى المعالجة الملائمة لطبيعة التحديات ولحجمها، وفى اللحظة التى تكون فيها الأزمات المباشرة التى عادة ما تحفز استجابات الطوارئ قد تراجعت حدتها أو لم تصل بعد إلى ذروة تجسدها. لكن المشروعات غير الربحية قد تصعب تنميتها بدرجة تفوق صعوبة تنمية المشروعات الربحية، إلى حد بعيد. فوفقا لمجموعة بريدج سبان نجد أنه بين ٢٠٠,٠٠٠ مشروع غير ربحى بدأت فى الولايات المتحدة فى ١٩٦٥ فإن ١٤٤ مشروعا منها، فقط، هى التى بلغ العائد السنوى لكل مشروع منها ٥٠ مليون دولار[٢].

وحتى وقت قريب، كان كثيرون يفترضون أن المتعهدين الاجتماعيين يعملون فى عالم النشاط غير الربحى لأن تمويلهم يأتى، أساسا، من الحكومة أو من المؤسسات الوقفية. وقد كان هذا هو الحال، على نحو مميز، فى الولايات المتحدة، حيث كانت الحوافز الكبيرة للأشكال المتنوعة للعطاءات الخيرية تشمل ميزات ضرائبية واضحة. والتناقض هنا هو أنه فى هذا السياق أصبحت المشروعات غير الربحية معتمدة بشكل غير مربح - وأحيانا غير منتج - على سخاء المحسنين وعلى الإعفاءات التى تتوفر للكيانات العاملة فى خدمة الصالح العام. وغالبا ما يصبح هذا الاعتماد مناقضا

لإمكانية التوسع. وفى بيئة تنافسية على نحو متزايد، فقد فاق عدد المنظمات التى تتسابق على التمويل تدفقات دولارات المنح، حيث تفاقمت المشكلات المرتبطة لكفاءة ووفرة رأس المال المستهدف للتوسع، بدرجة أكبر لكن إذا سألت أيا من المتعهدين فى النموذج رقم واحد عن سبب إحجامهم عن العمل على أساس ربحى، فسوف ينظرون إليك وكأنك من كوكب آخر. فهؤلاء الناس يسعون إلى سد احتياجات تتجاهلها الميكانيزمات والمشروعات التجارية الحالية. وربما كان ذلك يعمى أبصارهم عن الفرص العارضة للعمل على أساس ربحى، لكنهم يعملون، عموما، فى المناطق التى تعد غير كافية للتنفس لدرجة أن المشروعات التجارية من التيار الرئيسى لا تفكر حتى فى المغامرة بدخولها.

ويميل المتعهدون من النموذج رقم واحد إلى التمييز بحدة بين المصالح الخاصة والعامة. فالمصالح الخاصة هى تلك التى تخص آحاد الناس والتى تنتج، عموما، على أساس ربحى. وبالمقابل، فإن المصلحة الخاصة هى تلك التى لا تؤدى استفادة الفرد الواحد منها إلى تقليل المتاح منها للآخرين[٣]. وهكذا فإذا أكل شخص كعكة لا تبقى الكعكة موجودة لغيره؛ أما إذا استنشق المرء الهواء أو شرب ماء النبع، فسوف يبقى لغيره هواء وماء.

ورغم أن الحكومات تنشغل غالبا بإنتاج الاحتياجات العامة وضمان الوصول إليها، فهى الوحيدة فى هذا المجال دائما؛ فكثير من المنشآت الخاصة منخرط فى هذا النشاط، كما هو الحال بالنسبة للصحة، والتعليم، ومياه الشرب الآمنة، والإسكان، وما شابه ذلك. ويبادر لسد الفجوة حيثما تكون الحكومات عاجزة - أو غير راغبة - فى إنجاز خدمة عامة وحيثما يكون القطاع الخاص غير قادر على تبرير المخاطر بالنسبة للأرباح.

ويتميز النموذج رقم واحد بالخواص التالية، فى معظم مشروعاته:

- توصيل الخدمة العامة إلى الفئات الأضعف اقتصاديا ممن لا يستطيعون الوصول إلى الخدمة المقدمة أو لا يملكون القدرة على دفع مقابل لها.

- يمثل المتعهد والمنظمة بوتقتين للتغير، هدفها الرئيسى هو تمكين المستفيدين الرئيسين من الاستحواذ على ملكية المبادرة، على نحو يضمن استدامة طويلة المدى لها.

- ينخرط شركاء خارجيون متعددون، على نحو نشيط، فى مساندة المشروع (أو يتم تجنيدهم للمساندة) ماليا، وسياسيا، وعينيا.

يتطور المتعهد المؤسس ليصبح رئيسا شرفيا، لحركة أوسع فى بعض الحالات، فيما يتولى آخرون المسئوليات والقيادة. ويمكنك الدفع بأن المتعهدين الذين يطبقون أساليب غير ربحية مسندة هم سحرة هذا الزمان الذين يمكنهم، بحد أدنى من التمويل، حشد قوة المجتمعات لإحداث تحول فى حياة يومية تكون بغيرهم كئيبة. وفيما يتعلمون الكثير مما يصيبهم من فشل، فإن المبرزين بينهم يثبتون أنهم أنجح من كيميائيى القرون الوسطى الذين كانت تجاربهم مقدمة للعصر الصناعى - فهم الذين وضعوا الأسس التى قام عليها العلم "الحقيقى" فى فترة لاحقة. وعلى نحو مشابه. فإن كبار المتعهدين الاجتماعيين يوجهوننا إلى السبيل التى ستمضى إليها السنوات القادمة. لكن لا يجب أن تتورط الشركات - وغير ذلك من الشركاء المحتملين من التيار الرئيسى - فى فكرة حمقاء مؤداها أن اعتماد هؤلاء المتعهدين على التمويل الخارجى والمساندة العينية سوف يجعل منهم شركاء مريحين. فالعكس هو الصحيح. فكثيرون منهم تنطوى صدورهم على غضب شديد بعد سنوات طويلة من مراقبة مجتمعاتهم وهى تساق إلى العسر المالى، ويتم تجاهلها، أو يدمرها الجشع. وبعد أن ما قلناه فيجب أن نشير إلى أن المشروعات التجارية فى التيار الرئيسى سوف تجد، على الأرجح، أن الشراكة الناجحة مع هذه المشروعات تمثل تحديا لطريقها فى التفكير، وتوسع أفقها، وتجدد حيوية موظفيها. وليست مصادفة أن كثيرا من مشروعات النموذج رقم واحد المبكرة تطورت فى سياق معتقدات دينية قوية كما كان الأمر فى حالة الأمر تيريزا وموئل البشرية Habitat for Humanity، فى حين ولدت مشروعات أخرى مثل كلية

الحفاة Barefoot college من رحم الغضب على نظام ورط الناس فى الفقر والاقتصاد لأجيال متعاقبة.

بانكر روى وكلية الحفاة

لنبدأ بكلية الحفاة وهى مثال مبكر على مشروعات النموذج رقم واحد، وقد يكون مؤسسها "روى بانكر" خلاصة الحماقة. ولد روى لعائلة من صفوة الهنود وتعلم فى أرقى مدارس الهند الأهلية (المدارس غير الحكومية المكافئة للمدارس الخاصة فى الولايات المتحدة) بل ومثل الهند فى بطولات العالم للإسكواش، حيث لا يزال مشهورا عند جمهور اللعبة. وبوسعك القول إنه ولد ليجد كل ما يتمناه المرء، لكنه أدار ظهره لكل هذا، مطرحا مظاهر التميز، ليؤسس كلية الحفاة، وهى مؤسسة هندية أحدثت أثرا هائلا فى صياغة ودفع ما يسميه روى مقترب "الحفاة" من مسائل التنمية. ويعتمد هذا المقترب على فكرة أن أى إنسان يمكنه أن يكون ما شاء - من المعمارى إلى مهندس الطاقة الشمسية - دون تعليم نظامى. والقدرات المحلية. ولمدة تزيد على عشرين عاما جعل هذا العمل من روى شخصية بارزة فى قطاع المجتمع المدنى الهندى وهو ما يستفز فى أحوال كثيرة - وهذا أمر مسل بلا حدود بالنسبة له- القوى القائمة، ويلهم فى الوقت ذاته، كثيرا من الناشطين وأصحاب المشروعات الاجتماعية من الشباب.

وقد نشأت كلية الحفاة، التى هى مرحلة لاحقة من مركز البحوث والعمل الاجتماعى، فى ١٩٧٢ بفضل جماعة الدارسين من كبريات الجامعات الهندية تحت قيادة روى. واتخذت مركزا لها فى تيلونيا بولاية راجاستان، وقامت على مفهوم غاندى الذى يهدف إلى أن تكون القرية وحدة معتمدة على نفسها. وبتطبيق عمليات تربوية تقليدية وإن كانت غير نظامية لإدارة التكنولوجيا والسيطرة عليها وامتلاكها بهدف إشباع الحاجات الأساسية، فإن الكلية تساعد الفقراء الأميين وشبه

الأميين فى المناطق الريفية على تعلم هذه التقانات واستخدامها دون الاعتماد على خبراء خارجيين لديهم مؤهلات ورقية. ويحصل كل العاملين فى الكلية على راتب إعاشى، وليس على راتب بمعدلات السوق - والحد الأقصى للراتب الإعاشى هو مائة دولار والمبدأ المركزى بسيط، إذ إن روى يؤكد على أنه، لكى تحسن نوعية حياة فقراء الريف فلابد أن تكون قادرا على إشباع احتياجاتهم الأساسية مثل مياه الشرب، والصحة، والتعليم، والتشغيل. وتنفق مليارات الدولارات، سنويا، لتأمين هذه الخدمات من أعلى. والكليات والمؤسسات البحثية، والمنظمات الممولة تستخدم مهنيين مدربين فى الحضر وذوى مؤهلات ورقية لتأمين هذه الخدمات بكلفة هائلة، لكن فريق كلية الحفاة يدفع بأنه فى حالات كهذه سوف يكون هناك دائما اهتمام مضمر بتطبيق المقتربات النازلة من أعلى لأسفل.

ويرى روى أن الفقر اليوم تجارة رائجة: وبالتالى فكثير من اللاعبين فى التيار الرئيسى يرغبون فى الإبقاء على فقر سكان الريف حفاظا على كثير من وظائف أهل الحضر. وبالمقابل، فإن أطروحة كلية الحفاة هى أن برامج التنمية ليست بحاجة إلى مهنيين ذوى قاعدة حضرية لأن المهنيين الموازين موجودون فى القرى بالفعل، ولأن حكمتهم ومعارفهم التقليدية ومهاراتهم العملية النابعة من ضرورات الواقع المعيش لا يجرى التعرف عليها أو حشدها أو تفعيلها- وبالحقيقة، فإن أناسا كهؤلاء يعاقبون، عموما، لأنهم لا يملكون مؤهلا تربويا رسميا.

وفى كلية الحفاة البرهان الساطع على قدرة الناس العاديين على تحديد مشكلاتهم، وتحليلها، وحلها. وعلى مدى سنوات طويلة فقد دربت الأطباء الحفاة، والمدرسين الحفاة، والمهندسين الحفاة، والمعماريين الحفاة، والمصممين الحفاة، وعمال الصناعات المعدنية الحفاة. وخبراء تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحفاة. والنتائج تتحدث عن نفسها. فهذه هى الكلية الوحيدة التى قامت فى منطقة ريفية والتى شيدها الفقراء وأداروها. وتولى المهندسون الحفاة إمداد الكلية بكهرباء من الطاقة الشمسية: وبالحقيقة فلا تزال هذه هى الكلية الوحيدة فى الهند المكهربة بالطاقة الشمسية،

بالكامل. وقد أمد المهندسون الشمسيون الحفاة آلاف المنازل بكهربة شمسية فى ثمانى ولايات هندية، ومعظم هؤلاء المهندسين نساء أميات، وتمكن مهندسو الرى الحفاة من تركيب أولى الطلمبات اليدوية فى لاراخ، على ارتفاع أربعة عشر ألف قدم فوق الهيمالايا، وهو أمر كان الخبراء الحضريون قد قالوا إنه مستحيل.

وأحد الجوانب الاستثنائية تماما للتعليم غير الرسمى الذى تؤمنه الكلية هو المدرسة الليلية للأطفال الذين تحول مسئولياتهم المختلفة دون حضورهم الدراسة الصباحية. ويحضر ما يزيد عن ثلاثة آلاف ولد وبنت الدروس فى ١٥٠ مدرسة ليلية. وأحد الجوانب الفريدة فى هذه العملية التربوية هو التأكيد على الحكومة فى إدارة المدارس والإشراف عليها وتصريف أمورها هى فى أيدى برلمان من الأطفال. وكل ثلاث سنوات ينتخب الأطفال رئيس وزراء ومجلس وزراء تتراوح أعمارهم بين السادسة والرابعة عشرة (وتولى منصب رئيس الوزراء المنتخب، حتى الآن، ثلاث فتيات). وترعى رئيسة الوزراء الحالية عشرين عنزة فى الصباح لكنها رئيسة وزراء فى المساء. وبهذه الروح الديمقراطية ذاتها وبهذه الشفافية. كانت كلية الحفاة - ولا تزال - الأولى بين المنظمات ذات القاعدة المجتمعية المحلية فى الهند التى مارست التدفق المحاسبى الاجتماعى، إذ كشفت كل حساباتها للجمهور ليرصدها، وأجابت عن كل استجواب من الجمهور فى جلسة استماع عامة.

وفى الوقت ذاته غير خبراء الاتصال التقليديون الحفاة ، باستخدام العرائس، مواقف مجتمعات كثيرة بخصوص قضايا مثل زواج الأطفال، وحقوق المرأة، والمساواة فى الأجور بين الجنسين والأمية القانونية ونادرا ما يضيع روى فرصة وهو يحاضر خارج البلاد ليخبر سامعيه بأن العرائس صنعت من papier- mache(*) تم إنتاجه بإعادة تدوير تقارير البنك الدولى. وسواء كان ذلك صحيحا أم لا، فإن القصة تبقى فى ذاكرة المستمعين ويبقى معها المبدأ الأساسى وهو أن يأخذ الناس مصائرهم بأيديهم.

(*) (وهو مادة مركبة من مزق الورق أو اللباب وغالبا ما تقوّى بأنسجة أو غراء - المترجم).

وتكفى زيارة إلى كلية الحفاة لإعادة صياغة مفهوم الحياة البسيطة، وفقا لتعبير مهندس أسترالى شاب. ورغم أن الكلية تغير حياة كل من ارتبط بها. فلولا الجهود الهائلة التى بذلها روى من أجل أن يؤمن الموارد الخارجية لما تيسر الوفاء باحتياجات مشروعات الكلية القائمة، بما فى ذلك استضافة متدربين على هندسة الطاقة الشمسية من بلدان أخرى. وهذا أمر على جانب خاص من الأهمية لأن الكلية كانت البوتقة التى صهرت جيلا بعد جيل من المتدربين الذين يعودون إلى مجتمعاتهم الريفية فى بلدان نامية بالمعارف والمهارات اللازمة لبناء خزانات لتجميع مياه المطر بموارد محلية أو لكهربة قراهم وقرى الآخرين بالطاقة الشمسية. وبمقارنة الكلفة المعتادة فى إطار الاعتماد على المساعدة الدولية والاستشاريين الدوليين، فإن الحلول التى تطرحها كلية الحفاة تبدو صفقة مذهلة.

وعندما سألنا بانكر روى عما يمكن أن تتعلمه الحكومات ومشروعات التيار الرئيسى من تجربة كلية الحفاة أجاب انسوا ما تعلمتم أولا ثم تعلموا مجددا من الأمثلة البسيطة لفقراء الريف وقدراتهم وكفاءاتهم المذهلة فى التفكير فى حلول الحفاة البسيطة. كانوا يقولون عن المهاتما غاندى إنه أنفق الكثير ليبدو بسيطا! وللأسف فهذا ما يمكن أن يقال اليوم عن الحكومات وعن المشروعات التجارية فى التيار الرئيسى[٤]. وإذا كان هناك درس واحد يستخلص من حكاية الحفاة، فإنه درس عميق: يمكن للقادة ذوى الرؤية والنشاط والقادرين على الاحتواء أن يطلقوا طاقات بشرية استثنائية.

النموذج الثانى: المشروعات المهجنة غير الربحية

الابتكار موجود فى كل من النماذج الثلاثة، لكن أعلى درجة من التجريب هى فى نماذج المشروعات المهجنة غير الربحية. فكثير من المتبرعين الخيريين الجدد يفضلون، بقوة، مشروعات النموذج الثانى ويتلهفون على العمل معهم. وأحد الأسباب

الرئيسية لذلك هو: أن هؤلاء الناس يأملون (بل ويتوقعون) أن ما تقوم به منظمات كهذه من "مزج واسع المخيلة بين استراتيجيات غير ربحية واستراتيجيات ربحية مولدة للدخل سوف ينتج أشكالا غير متوقعة من العافية المهجنة". وأيضا، فيمكن للجوانب ذات الطابع التجارى الأقوى فى مشروع مهجن أن تجعله طبيعيا أكثر من مشروع من النموذج الأول، حيث لا يوجد أفق واقعى للربح، سواء الآن أو - فى بعض الحالات - أبدا.

وكما هو الحالى فى التهجين الطبيعى فإن عملية خلق مشروعات مهجنة يمكن أن يستهلك الوقت، وأن تكون نتائجه غير مؤكدة، وأن تتكلف التجربة غاليا. وكما أن يسمى فى البيولوجيا مهجنات F1 (*) يمكن أن يكون لها نمو وغلة محسّنان على نحو ملحوظ، فإن مشروعات النموذج الثانى لديها إمكانية الوصول إلى مستويات جديدة من خلق القيمة الاجتماعية أو البيئية(٥).

وتمثل المشروعات المهجنة نموذجا يستلهمه بعض الأشكال الجديدة من خلق القيمة الاجتماعية والبيئية التى سوف تكون لها أهمية مركزية فى النجاح التجارى وفى استدامة المشروعات التجارية فى العشريات التالية. ومن أهم خصائصها الرئيسية ما يلى: كما هو الحال فى النموذج الأول فإن المشروعات والسلع و/أو الخدمات تتحقق لصالح السكان الذين كانوا مستبعدين أو كانوا مهمشين من قبل أسواق التيار الرئيسى، لكن فكرة تحقيق ربح (وإعادة استثماره) ليست مستبعدة تماما.

- الأصل هنا أن يطور المتعهد المؤسس - أو فريقه أو فريقها - خطة تسويق لضمان وصول المنتج أو الخدمة، التى يتم تأمينها، إلى الفقراء والمحرومين.

(*) (هذا مصطلح يستخدم فى الهندسة الوراثية وفى التوليد الانتقائى ويشار به إلى الجيل الأول من البنور/ النباتات أو الحيوانات التى نشأت عن تزاوج بين أبوين ينتميان لنوعين مختلفين تمام الاختلاف وتكون صفات المولّد مختلفة عن صفات الأبوين، أحدهما أو كلاهما - المترجم).

– للمشروع القدرة على استعادة حصة من تكاليفه عبر بيع السلع والخدمات، وأثناء ذلك فغالبا ما يتعرف على أسواق جديدة.

– لتحقيق استدامة الأنشطة ومعالجة الاحتياجات التى لم يتم إشباعها، لدى الزبائن الفقراء أو المهمشين لسبب آخر، فإن صاحب المشروع يحشد التمويل من المنظمات الخاصة والعامة و/أو الخيرية، فى شكل منح، أو قروض، أو فى حالات نادرة فى شكل استثمارات شبه ربحية.

– ومع دخول المستثمرين والمشروعات التجارية من التيار الرئيسى إلى الصورة، حتى عندما لا يكونون فى وارد السعى وراء عائدات مالية بمعايير التيار الرئيسى، فإنهم يميلون إلى الدفع بالمشروعات عن المنهجية غير الربحية لتصبح من مشروعات النموذج الثالث الاجتماعية التجارية، لضمان الوصول إلى مصادر جديدة للتمويل، خاصة من أسواق رأس المال. وقد يكون هذا مقبولا فى بعض الحالات لكنه ينطوى على خطر تغيير بؤرة الأنشطة إلى حد لا يصبح فيه الفقراء مستهدفين بالخدمة.

ولنأخذ هنا مثالين من المشروعات المهجنة: روبيكون فى الولايات المتحدة، التى تخلق وظائف للمهمشين وأرافيند فى الهند التى تعيد البصر للمكفوفين العاجزين عن دفع تكاليف الجراحات اللازمة.

ريك أوبرى وبرامج روبيكون

أول المشروعات المنهجية من النموذج الثانى لدينا تأسس كمنظمة غير ربحية فى ١٩٧٣، لكن برامج روبيكون Rubicon لم يعترف بها كقيادة فى عالم المشروعات الاجتماعية إلا عندما تولى ريك أوبرى قيادتها فى ١٩٨٦، كانت روبيكون أول وكالة متعددة الخدمات فى الولايات المتحدة تربط الوظيفة الحقيقة بالمسكن اللائق وبنظام

المساندة لرعاية المشردين وغيرهم من المهمشين الذين يحاولون إحداث تحولات إيجابية في حيواتهم.

وكان التصور الأصلى لمشروعات روبيكون التجارية يقوم على تأمين فرص التدريب للفقراء من عملائها، لكن المشروعات اقتربت من حجم حدث عنده تناقض بين احتياجات هذه المشروعات واحتياجات برامج التدريب. وبالتالى، فعندما تولى أوبرى المسئولية فى ١٩٨٦ وجه هو وزملاؤه لأنفسهم سؤالا: هل تتمثل الأولوية الاستراتيجية فى تأمين فرص التدريب أم فى إدارة مشروعات تجارية ناجحة يمكن أن تخلق وظائف وتتكفل بمكون تدريبى؟ وإذا كانت الأولى هى الإجابة فسوف يعنى هذا أن تبقى روبيكون معتمدة على المانحين بنسبة مائة فى المائة - أى أن تبقى صورة نقية من صور النموذج الأول غير الربحى. وإذا كانت الثانية هى الإجابة فبوسع روبيكون أن تؤمن التدريب وأن تكسب من الخدمات التى تقدمها (وتحقق بذلك تمكين الناس بجعلهم جزءا من مشروع ناجح فى سوق التيار الرئيسى).

وانتهت هذه المداولات بأن سلكت روبيكون الطريق الثانى، فقررت أنه يتعين أن يحقق كل مشروع من مشروعاتها التجارية نجاحا فى السوق الذى يحكمه التنافس الذى يعمل فيه، وهذا نموذج يحاكيه الآخرون اليوم.

وقد دمجت روبيكون، تحت قيادة أوبرى، المبادئ التجارية للتيار الرئيسى بممارساتها وأنشأت مشروعين اجتماعيين ناجحين بدرجة ملحوظة: خدمات روبيكون لاندسكيب وهو مشروع يحقق ما يزيد عن أربعة ملايين دولار كأرباح سنوية، وربيكون للمخبوزات وهى من أكبر شركات المخبوزات فى منطقة خليج سان فرانسيسكو، وتبلغ مبيعاتها أكثر من مليونى دولار سنويا. والموظفون بالأساس، أشخاص لديهم خبرات مهنية محدودة أو ليس لديهم أى خبرات سابقة ويحاولون التغلب على تحديات الفقر، والتشرد، و/أو إعاقات الصحة العقلية. وبالمقابل، فإن عملاء روبيكون الذين يستهلكون مخبوزاتها الراقية وخدمات البستنة عالية الجودة التى تقدمها هم من الأثرياء. والدرس الجوهرى الذى تعلمته روبيكون هو أن الناس قد يتقبلون رسالتها الاجتماعية لكن

قرارهم بشراء منتجاتها أو خدماتها يتأسس على نوعية منتجات وخدمات روبيكون وعلى قيمتها.

وإذا سألت ريك أُوبرى عما يمكن أن تتعلمه الحكومات والمشروعات التجارية فى التيار الرئيسى من تجربة ربيكون، فسوف يرد قائلا: نحن نركز على النتائج التى يريدها الناس والناس الذين نخدمهم يريدون وظيفة جيدة، ومكانا يعيشون فيه، وأن يكونوا جزءًا من المجتمع. وبالتركيز على خلق الوظائف فى مشروعاتنا التجارية ومع شركائنا، وبتأسيس مجموعة متنوعة وشاملة من الخدمات لضمان نجاح الناس فى حياتهم، فقد خلقنا نموذجا يمكن أن تحاكيه الحكومات - ويمكن أن تسانده المشروعات التجارية[٦].

الدكتور فنكاتاسوامى وشبكة أرافند لعلاج العيون

تقدم شبكة أرافند Aravind لعلاج العيون واحدا من أكثر من ثلاثين عاما الدكتور فنكاتاسوامى (الدكتور ف)، فى الهند، لديها إمكانية إحداث تأثيرات هائلة على طب العيون فى العالم كله، بل وأثبت نموذجها أنه قابل للتحقق فى الولايات المتحدة. وقد حول الدكتور ف وفريقه عيادة فيها أحد عشر سريرا إلى واحدة من أكبر وأكفأ منشآت علاج العيون فى العالم. وقد أظهر مجتمع أرافند الحماقة ذاتها التى أظهرها غاندى - فقد رفضوا التسليم بأن المستقبل هو امتداد خط مستقيم من الواقع الراهن.

وبتوصيل خدماتها إلى عتبات الريف الهندى أصبحت شبكة أرافند لعلاج العيون ذاتية التمويل - فهى تعالج ما يزيد على مليونى مريض سنويا (ثلثاهما بالمجان أو بدعم كبير) ولايزالون قادرين على تحقيق أرباح يعاد استثمارها فى تنمية المشروع وفى الترقية المتواصلة لخدماته. وهى مركز دولى للموارد والتدريب يتولى تطوير مئات برامج رعاية العيون فى البلدان النامية. ومن المدهش أن أرافند، التى يعمل فيها أقل من واحد بالمائة من قوة العاملين فى طب العيون فى البلاد، تنجز قرابة خمسة بالمائة

من جميع جراحات إعتام عدسة العين فى الهند. ومنذ ميلاد هذا المشروع فقد أنجز أكثر من مليونين وثمانمائة ألف جراحة وعالج ما يزيد عن ٢٢ مليون مريض فى العيادة الخارجية.

وقد كانت أرافند رائدة لنموذج مستدام يتبع مبدأ مفاده أن الحجم الكبير والنوعية الراقية والتركيز على المجتمع فى أداء الخدمات يمكن أن تسفر عن انخفاض الكلفة وطول عمر المشروع. وبتحصيل رسوم أعلى من المرض المتيسرين ورسوم أوفر من المرضى الفقراء طورت هذه المنظمة نموذجا تجاريا مستداما. وقد تم إنجاز هذا النجاح بدون المساس بجودة الرعاية التى يحظى بها المرض الفقراء. ونتيجة لذلك النظام الفريد فى تحصيل الرسوم والإدارة الفعالة أصبح بوسع أرافيند تأمين رعاية طبية مجانية للعيون لمعظم مرضاها:

ولإعطاء فكرة عما ينطوى عليه هذا المقترب من إمكانات، فهناك ما يقدر بـ ٣٧ مليون من البشر فى مختلف أنحاء العالم من العميان إضافة إلى ١٢٤ مليون إنسان يعانون من أمراض العيون. والعبء الاقتصادى العالمى الناشئ عن العمى يقدر بحوالى ٢٥ مليار دولار سنويا. ويعيش ٩٥ بالمائة من المكفوفين فى بلدان نامية تواجه تحديات زيادة سكانية. ونقص فى البنية التحتية، وانخفاض فى متوسط دخل الفرد، وأمية، وأمراض على مستوى وبائى. وفى الهند وحدها يقدر عدد العميان بحوالى ١٢ مليونا، لكن ٦٠ بالمائة من حالات العمى ناتجة عن عتامة عدسة العين، وهى فى معظم الأحوال قابلة للعلاج.

وقد كان الوصول بالعلاج إلى من يحتاجونه جانبا رئيسيا من التحدى. ولكن سبعين بالمائة من مليار إنسان هم الشعب الهندى، مثلا، يعيشون فى مناطق ريفية. وبالمقابل فإن ثمانين بالمائة من العشرة آلاف جراح من جراحى العيون فى ذلك البلد يعيشون فى الحضر. وبالنظر إلى ضخامة مشكلة العمى، فالحكومة لا تستطيع وحدها أن تفى باحتياجات المعرضين للخطر. وبعد أن أدرك (الدكتور ف ذلك الأمر، فقد

أسس، وعلى نحو يشبه معجزة حتى بالنسبة لمن يعرفونه عن قرب، نموذجا للعناية الطبية البديلة التى يمكن أن تكمل جهود الحكومة وأن تكون، فى الوقت ذاته، معتمدة على ذاتها.

ويمكن سؤال ثولسى رافيللا، خليفة (الدكتور ف) كمدير تنفيذى، عما يمكن أن يتعلمه الآخرون من تجربة أرافند، وسياتى رده كالتالى:

عندما تحاول الوصول إلى الفئات الفقيرة اقتصاديا من السكان أو الانخراط فى نشاط تنموى، يجب أن تتسامى على مرحلة الاستجابة ببساطة لمطالب السوق، والتحول بدلا من ذلك إلى "قيادة السوق". وفى معظم الحالات من هذا النوع، ففى حين أن الحاجة أو الإمكانية قد توجد، فإن السوق لا يكون موجودا. ومقترب قيادة السوق ينطوى على إمكانية تأمين رؤية ثمينة لتصميم وتطوير نواتج أو خدمات، ولتسعيرها ولآليات تنفيذها. ويحدد هذا المقترب أساسا، عناصر خطة النجاح. وعندما تعيد النظر فى المبادرات التنموية التى فشلت أو نجحت، فإنك ترى هذا الخيط المشترك، وهذا ينطبق، بالتساوى، على البرامج الحكومية والأنشطة التجارية(٧).

وقد يكون الدافع إلى استكشاف ما يسمى أسواق قاعدة الهرم هو السعى إلى معالجة خيبات الحكومات أو الأسواق والوصول بالمنافع المطلوبة بشدة إلى الناس الفقراء أو، بالنسبة لمن هم أكثر انصياعا للاعتبارات التجارية، تحصيل الثروات فى ظروف تبدو غير مواتية. ولا يقل أهمية عن التساؤل المباشر عمن سيستفيد ومن سيحقق ربحا من هذه المشروعات هو التساؤل عما تنبئنا به فيما يخص طبيعة وحجم الأسواق الناشئة التى تخدمها. ولأن مبادرات النموذجين الأول والثانى تخدم أسواقا طالعة، فهى قد تؤمن مؤشرات مبكرة عن الوجهات التى قد يمضى إليها البيزنس، مستقبلا. وليس واردا، بالنسبة لإمكانية أن ترتدى الخدمات، والمنتجات، والتقنيات التى تخلق على هذا المستوى، عائدة إلى العالم المتقدم، إلا أن تتزايد.

النموذج الثالث: المبادرات الاجتماعية التجارية

ويمكن أن تكون مشروعات النموذج الثالث، التى ظهر كثير منها، لأول مرة، خارج الولايات المتحدة، أن تكون قد تطورت باعتبارها نواتج ثانوية تستحق الاهتمام، وإن كانت غير مقصودة، للصناديق الخيرية الصغيرة المتاحة لأصحاب المشروعات الاجتماعية فى بلدان أخرى. وقد أجبرت هذه الموارد المحدودة المتعهدين على أن يقيموا مشروعاتهم بتقديم بوصفها نشاطا تجاريا اجتماعيا - أى كيانات ربحية تركز على مهام اجتماعية وقد أظهر مسح غطى ٩٨ مشروعا أقامها ١١٥ من المتعهدين الاجتماعيين من شبكة مؤسسة شواب للممارسين المتميزين أن ما يقل قليلا عن الثالث اتجهت إلى النموذج الثالث للبيزنس الاجتماعى. لكن اثنين فقط من هذه المشروعات قائمان فى الولايات المتحدة، رغم أن العدد الإجمالى للمتعهدين الذين يتخذون مقاراً لهم فى الولايات المتحدة من المنتمين للشبكة هم ٢٠. والثمانية عشر الباقون ينتمون للنموذج الأول من المشروعات المسندة غير الربحية أو النموذج الثانى للمشروعات المهجنة ذات الأساس غير ربحى.

ومن جهة أخرى، وخاصة فى الولايات المتحدة، فإن البيزنس الاجتماعى الربحى هو النموذج المختار لدى معظم المتعهدين البيئيين - ربما لأنه يوجد بالفعل قدر أكبر من الفرص السوقية الواضحة للمنتجات والخدمات الصديقة للبيئة.

وتختلف مشروعات النموذج الثالث عن نظائرها فى النموذجين الأول والثانى. فهى تنشأ باعتبارها مشروعات تجارية ربحية من البداية، وذلك على الرغم من أنها تتدبر طرق التصرف بأى ربح تحققه على نحو يختلف تماما عما يجرى فى المشروعات التجارية للتيار الرئيسى. والخواص الرئيسية للناس وللمشروعات العاملة فى هذه المنطقة تشمل ما يلى:

ينشئ المتعهد مشروعه باعتباره بيزنس له رسالة محددة وهى دفع التحول الاجتماعى و/أو البيئى.

يتم تحقيق أرباح، لكن الهدف الرئيسى ليس تعظيم العوائد المالية لحملة الأسهم ولكنه بدلا من ذلك تحقيق المنفعة المالية للجماعات منخفضة الدخل ولتنمية المشروع الاجتماعى بإعادة الاستثمار، بما يمكن المشروع من الوصول إلى عدد أكبر من الناس وخدمتهم.

يسعى المتعهد وراء المستثمرين المهتمين بالمزج بين العوائد المالية والاجتماعية.

يمكن أن تكون فرص تمويل - وتنمية - المشروع أكبر بكثير لأن المشروعات الاجتماعية التجارية يمكنها الحصول على الائتمان وعلى رءوس الأموال بسهولة أكبر.

ولكن يمكن أن تسفر محاولة الموازنة بين الرسالة الاجتماعية لمثل هذا المشروع واستدامته المالية عن خلق توتر داخلى. ويجب أن يمارس المتعهد المؤسس دورا قياديا قويا يمكن أن يجعل الخلافة أعقد مما هى فى المنظمات المسندة أو المهجنة. ومن الناحية الإيجابية فالمشروعات التجارية الاجتماعية يسهل فهمهما وتطوير شراكة معها، بالنسبة لرجال الأعمال من التيار الرئيسى، بدرجة أكبر وهذا بدوره يسهل (على الأقل من حيث المبدأ) وصول هذه المنظمات إلى أسواق رأس المال، وهى نافذة مغلقة أمام المتعهدين المعتمدين على التبرعات الخيرية.

وحتى الآن فإن المشروعات التجارية الاجتماعية الأشهر غالبا ما تكون موجودة فى مجال القروض متناهية الصغر، بما فى ذلك بنك غرامين و BRAC فى بنغلاديش وإس كى إس مايكرو فاينانس أندبازسكس Sks Microfinance and Basix فى الهند وأكشن أند فنكا Action and Finca فى الولايات المتحدة. لكن عدد هذه المنظمات يتنامى كما أن شعبيتها تتزايد، خصوصا فى حقل التكنولوجيا النظيفة. ولننظر إلى مشروعين تجاريين اجتماعيين مختلفين تماما عن تلك المشروعات التى وصفناها فى الأقسام المتعلقة بالنموذج رقم واحد والنموذج رقم اثنين، كما أنهما مختلفان عن مؤسسات القروض متناهية الصغر التى ذكرناها لتونا.

إبراهيم أبو العيش وسيكيم

المثال الأول هنا أسسه الدكتور إبراهيم أبو العيش وقد اتخذ مشروعه "سيكيم" الذى يقوم مقره الرئسى خارج القاهرة، اسمه من النقش الهيروغليفى الذى يعنى "الحيوية من الشمس" وكان أول كيان يطور زراعة تقوم على مناهج الديناميات الحيوية فى مصر. وهذا المقترب الذى يشبه الزراعية العضوية، فى وجوه كثيرة، يستخدم أيضا المبادئ الفلكية فى الزراعة. وقد أقيم المشروع على فكرة أن الربح يمكن أن يمضى يدا بيد مع النموذج التجارى للتكامل الاجتماعى - الاقتصادى بما يؤمنه للموظفين وللمجتمعات الفلاحية فى البلاد من فرص لتحسين التعليم، والصحة، ونوعية الحياة.

وتدر المشروعات التجارية الستة فى سيكيم أرباحا وهى منظمة على هيئة شركة قابضة "تؤمن الخدمات المركزية بما فيها التمويل، وضمان الجودة، وتكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية والشركة الأولى، إيزيس، اسم معروف لكل بيت فى مصر. فهى تنتج وتعب الخبز، ومنتجات الألبان، والزيوت، والتوابل، ومختلف أنوا ع الشاى، والعسل، والمربى، والحبوب الغذائية، ومنتجات غذائية كثيرة أخرى، تبا ع فى محال البقالة وغيرها من الدكاكين فى كل أنحاء مصر والخارج، وقد تأسست الشركة الثانية، آتوس فارما، فى ١٩٨٦ كمشروع مشترك مع شركات ألمانية. وهى تركز على تنمية سوق منتجات الصيدلة النباتية المصرى (وهى المنتجات الدوائية التى تصنع بمركبات نباتية - وتمثل نوعا أرقى من حيث الجودة من العلاج بالأعشاب) ووفقا لما يقوله المسئول الألمانى الرئيسى فى سيكيم فهذا أكبر مصدر للدخل بالنسبة لها. وتعمل مجموعة من الأطباء والصيادلة معا فى الأبحاث المتعلقة بالمنتجات الجديدة وتنميتها لمختلف الأحوال. ومن مؤشرات الجودة المبكرة أن آتوس حصلت فى ١٩٩٢ على اتفاق ترخيصى مع فيليدا Weleda وهى من كبرى الشركات المصنعة لمواد الصيدلة النباتية فى ألمانيا، لتصنيع وتسويق موارد تجميل فى مصر.

وقد أنشأت سيكيم الشركة الثالثة، ليبرا فى ١٩٨٨، وهى شركة زراعية تؤمن الموارد الخام لشركات سيكيم الأخرى لمزيد من التحضير والإنتاج وهى ترتب اتفاقات طويلة الأمد مع المزارعين، ضامنة لهم شروطا تفضيلية مستقلة عن تقلبات الأسعار فى الأسواق المحلية والعالمية. وقد تحدثنا إلى عدد من المزارعين عن السبب فى إصرارهم على البقاء مع سيكيم عندما يتيسر لسعر السوق، أحيانا، أن يعلو على سعر سيكيم بالنسبة لمنتجاتهم، وكانت إجابتهم الدائمة هى التأمين على المدى الطويل وتتبع سيكيم مقتربا تشاركيا عند تقرير أسعار المنتجات. ففى كل عام يتحاور المزارعون مع تجار الجملة، وتجار التجزئة، والمستهلكين لتقرير أفضل سعر لمنتجاتهم يناسب الجميع. ويقوم هذا السعر على تقدير الكلفة التى جرى تحملها وهامش يسمح للفلاح بمزيد من النمو ويخلق هذا النظام الشفاف المؤسس على المعلومات وعلى المعلومات وعلى التغذية المرتدة ثقة بين سيكيم والزارعين ويحرر المزارعين من القلق حول العثور على مشتر يمكن أن يعطيهم زيادة ضئيلة فى سعر الوحدة، ويشير المزارعون أيضا إلى أن الأسلوب العضوى يمدهم، على الدوام، بغلة أفضل لكل فدان، سنة بعد سنة، مقارنة بأسلوب الزراعة الكيماوية.

وتأسست الشركة الرابعة، هاتور، فى ١٩٩٦ وهى تنتج وتعبئ الفاكهة والخضروات الطازجة للأسواق المحلية والخارجية وعلى المستوى الدولى، تباع المنتجات عبر شركة أورغانك فارم فود Organic Farm Food فى المملكة المتحدة وعبر إيوستا Eosta فى هولندا. وهاتور هى الأسرع نموا بين مشروعات سيكيم وهى تفى، على نحو منتظم، باحتياجات العملاء الأوربيين والمحليين. وخامسا فهناك محال سيكيم التى أنشئت فى ١٩٩٦، والتى تطرح تشكيلة كاملة من منتجات سيكيم. وأخيرا، فهناك كونتيكس التى تعمل فى تصنيع القطن من دون أى إضافات كيماوية، منتجة ملابس للأطفال وللرضع، جميلة وعالية الجودة وتصدر الشركات المتعاقدة معها الملابس إلى المشترين فى الولايات، وألمانيا وسويسرا، والنمسا. وتسوق الملابس محليا تحت اسم القطن الشعبى العضوى Cotton People Organic. وهى تسمى فى أوربا Alnatura

وتسمى فى الولايات المتحدة تحت النيل أو الأندر نايل Under the Nile. وقد كان نجاح سيكيم صاروخيا. وهى توظف اليوم ألفين من الأشخاص وقد أصبحت تحظى بشهرة على المستوى المحلى كمشروع تجارى وكقيادة للسوق فى المنتجات الغذائية العضوية وفى مواد الصيدلية النباتية. ولهذه المنظمة روابط بالعملاء الأوربيين والأمريكيين فى قطاع التصدير الذى يمثل قرابة ٤٥ بالمائة من إجمالى مبيعاتها. والتزامها بالتنمية الابتكارية أدى إلى انتشار تطبيق المناهج العضوية فى السيطرة على الآفات وتحسين الغلات المحصولية، على المستوى الوطنى. وبالتعاون مع وزارة الزراعة المصرية أقامت سيكيم، على سبيل المثال، نظاما جديدا لحماية بنات القطن خفض إجمالى ما يستخدم على مستوى المزرعة، من المبيدات الحشرية بأكثر من تسعين بالمائة، ما أدى إلى حظر رش المحاصيل فى كل أنحاء مصر.

ومشاكل مصر الاجتماعية والبيئية الكثيرة هى مشاكل مترابطة، ومن بينها الاكتظاظ السكانى. والتدهور البيئى، والتعليم المفتقر إلى الكفاءة، والرعاية الصحية ويشتغل بالزراعة قرابة ٤٠ بالمائة من قوة العمل(*) وتبقى الزراعة القطاع الأقل تطورا فى الاقتصاد . وقد زادت كلفة الإنتاج الزارعى مع انكماش رقعة الأرض والموارد الطبيعية. ونتيجة لذلك فقد أصبحت مصر من البلاد فقد أدمجت سيكيم فى عملياتها بعدا اجتماعيا وثقافيا متناميا للمساعدة فى معالجة الانهيار فى القدرات الصحية والتربوية وجهود المحافظة على الثقافة.

فقد أُسست مبادرة سيكيم لتحقيق رؤية التنمية البشرية المستدامة. وتهدف المبادرة إلى المساهمة فى التنمية الشاملة للفرد، والمجتمع، والبيئة. والتصور الكلى الذى يشمل أشكال التنمية الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية المتكاملة هو مفتاح رؤية سيكيم وتتكون المبادرة من ثلاثة كيانات مستقلة وإن كانت مترابطة بقوة. أولا،

(*) (وفقا لتقديرات u.s.commercial services, Egypt فى ٢٦ مايو ٢٠١٠ فإن المشتغلين بالزراعة فى مصر يمثلون ٣٠٪ من إجمالى قوة العمل وتمثل عائدات الزراعة ٢٠٪ من إجمالى الناتج المحلى - المترجم).

سيكيم القابضة، وهى مجموعة شركات، تنتج مجموعة واسعة من السلع للأسواق المحلية والدولية، تقوم على منتجات من زراعة سيكيم البيوديناميـة (الحيوية). وثانيا، تعاونية مستخدمى سيكيم، التى تسعى إلى تطوير نماذج عمل تضمن احترام الكرامة الإنسانية، وحماية حقوق الإنسان، وضمان المساواة بين كل أفراد المجتمع. وثالثا مؤسسة سيكيم التنموية، التى تساندها شركات المجموعة، والتى تؤمن التعليم، والتدريب، والرعاية الصحية للسكان المحليين، وكذلك (تجرى) البحث الاجتماعى والعلمى(٨).

وعندما سألنا أبو العيش عما يمكن أن تتعلمه الحكومات والمشروعات التجارية من التيار الرئيسى من سيكيم أشار إلى أنه بوسع الحكومات والمشروعات التجارية من التيار الرئيسى أن يعترفوا بالمجالات المستقلة الثلاثة وأن يحترموها: الثقافة، والاقتصاد، والشرعية والشرعية - وأن يعززوا التعاون والتفاعل لدعم التنمية البشرية"(٩).

كريستوبال كولون ولافاغيدا

المشروع التجارى الاجتماعى الثانى عندنا أسسه كريستوفر كولومبوس. لا، ليس "ذلك" المشروع - ولكن، نعم، اسمه هو حقا كريستوبال كولون Cristobal Colon (المشروع الطيب" كما يحب هو أن يؤكد). هذا الإسبانى بدأ حياته العملية فى سن الرابعة عشرة بالعمل عند عمه الخياط، ولكن لأن الرغبة فى خدمة المرضى العقليين استبدت به فقد درس علم النفس، وفى فترة لاحقة وجد نفسه يعمل فى مشفى للمجانين. وكان العلاج بالعمل هو شكل العلاج المفضل فى ذلك الوقت- كان ذلك فى أواخر السبعينيات من القرن الفائت - وأسندت مسئولية البرنامج ذى الصلة إلى كولون. وترتب على ذلك إسناد مهام لا طائل وراءها للمرضى حتى يبقوا مشغولين، بما فى ذلك جعلهم ينتجون صحون رماد من السيراميك، ومؤشرات للكتب، وغير ذلك من المنتجات قليلة الأهمية التى يعود بها إلى البيت صبى فى الخامسة من حصة الرسم

أو من معسكر صيفى. ولا يوجد سوق لأشياء كهذه، وبالحقيقة فلن يهتم بها سوى أمهات المرضى. ورغم أن غالبية العقلاء بوسعهم أن يقبلوا بذلك المقترب كطريقة لمعاملة المرضى العقليين، فإن كولون ضاق صدره بالأنشطة العبثية للمرضى. ربما كانوا معتوهين، هكذا كان يفكر، لكنهم ليسوا أغبياء: هم بحاجة إلى الشعور بقيمتهم. وكما هو شأن ريك أو برى فى روبيكون فقد أدرك كولون أن أحد الأشياء التى يمكن أن تعطى شعورا بالمعنى هو وظيفة حقيقية فى شركة حقيقية تنتج شيئا تكون لدى الناس الآخرين حاجة حقيقية إلى شرائه.

كان ذلك فى العام ١٩٨٢، وكان كولون يعيش فى كاتالونيا، وقرر أن ينشئ مشروعا لمستخرجات الألبان لكنه كان بحاجة إلى رأس المال، وهكذا فقد زار أحد البنوك طالبا قرضا. تخيل لو أنك مسئول الإقراض فى بنك ويظهر أمامك طبيب نفسانى يطلب أن يقترض مالا. قال إن اسمه هوكريستوفر كولومبوس وإنه يريد إنشاء شركة لإنتاج مستخرجات الألبان توظف عمالا معظمهم من المرضى العقليين. ربما كنت ستصل إلى خلاصة مؤداها أن أمامك شخصا أحمق، بل وربما شخصا هو نفسه على مشارف الجنون.

ولأنه لم يجفل، فقد كان لكولون ما أراد. واليوم فإن لافاغيدا هى La Fageda، مزرعة مستخرجات الألبان الخاصة به، هى مشروع تجارى مزدهر وتملك ثالث أكبر حصة فى سوق اللبن (الزبادى) فى كاتالونيا ولا يتقدم عليها سوى دانون ونستلة. ولا تزال توظف المرضى العقليين. وتزيد عائداتها السنوية على عشرة ملايين دولار، وهى تعتمد على نفسها، بالكامل، حاليا وتدفع أجورا مجزية لمنتسبيها، ويحق لهم السكن فى موقع العمل، وهو ما يختاره الكثيرون. وترتبط La Fageda بعلاقة عمل قوية مع القطاع العام الذى يحيل المرضى النفسيين إلى الشركة للعلاج وللحصول على وظائف فيها، تمهيدا لعودتهم للاندماج فى المجتمع، كلما تيسر ذلك. وفى موقع الشركة منشأة للصحة العقلية بكامل هيئتها، وتؤمن المساندة المستمرة للعاملين والشركة مرخصة من قبل وزارة الزراعة باعتبارها مزرعة لمستخرجات الألبان ومعظم عملائها لا يدركون أن

المرضى العقليين مسئولون عن المنتجات التى يستمتعون بها. (عادة ما يشترى الناس منتجات La Fageda لأن مذاقها رائع وليس بدافع خيرى) وفى الوقت ذاته، فإن المرضى العقليين لم يعد ينظر إليهم باعتبارهم "مرضى" وهو مصطلح ينزع التمكين، فهم يكسبون عيشهم بالمساهمة فى واحدة من أكبر شركات الألبان فى بلادهم وهم فخورون بذلك.

وشأنها شأن سيكيم فإن La Fageda هى مشروع تجارى ربحى، لكنها ليست مشروعا يقوم على تعظيم الأرباح. وتجارتها هى التحول الاجتماعى وأرباحها تستخدم لذلك الهدف. وجوهر تجارة La Fageda هو العمل مع المرضى العقليين الذى لا يعد جزءا معتمدا من أنشطة العلاقات العامة أو جزءا من المسئولية الاجتماعية والأنشطة المرتبطة بها ورغم أن الشركة تقدم خدمة من خدمات الصحة العامة بمساندة المرضى العقليين - وهى مهمة تترك عادة للحكومة - فهى ليست منظمة حكومية، وهى بالتأكيد ليست مشروعا خيريا، وهو ما كان يمكن أن يجعلها معتمدة على تبرعات المانحين والمحسنين.

ويقول كولون ما يلى، عما يمكن أن تتعلمه القطاعات الأخرى منه: لافاغيدا La Fageda هى شركة بنيت على نحو عكسى. العمال كانوا أول أصل من أصولها، وهم مجموعة كانت بحاجة إلى وظائف - محتجزون سابقون فى مشفى جيرونا النفسى. وبناء على ذلك تأسست الشركة وتثبت La Fageda أن الشركة التى تبدأ بالناس، التى تضع الناس قبل الأرباح، يمكن أن تنمو لتصبح منظمة قوية. وتمثل هذه القوة وهذه الثقافة رافعين فى معالجة ما يطرأ من التحديات المتعددة، والتى يبدو من المستحيل التغلب عليها[١٠].

فما عيوب المقتربات الخاصة بالنموذج الثالث؟ أحدها إمكانية تكرارها. فقليلة هى المشروعات التجارية الاجتماعية التى نجحت فى أن تفرز نسخا منها أو أن تلهم منظمات أكبر ولا يتثنى من ذلك بنك غرامين لمحمد يونس (ومن المنظمات التى تأثرت به سيتى بنك) وأن تجعلها تتبعها، لكن معظمها ثبت، حتى الآن أن استنساخه أصعب من

استنساخ مشروع تجارى من التيار الرئيسى. ورغم أن مشروعات النموذج الثالث قابلة للنمو، وهو ما يثبته تاريخها المسجل، وهى تنمو بالفعل، فإن استنساخ سيكيم أو La Fageda فى ظروف أخرى هو أمر عسير، وبالحقيقة فهو لم يحدث بعد.

وتؤدى أسباب عديدة إلى جعل الاستنساخ صعبا. وأحد هذه الأسباب أن المشكلات التى تعالجها سيكيم و La Fageda مشكلات معقدة وفوق ذلك، فهذه المشروعات التجارية يتعين أن تكون مربحة وإلا عجزت عن البقاء وكان الأسهل بالنسبة لأبو العيش وكولون أن يعملا كصاحبى مشروعات عاديين، وعندئذ كان الحساب الختامى سيصبح هو الدافع الوحيد. ولهذا فليس غريبا أن ينظر عالم الأعمال التجارية التقليدية إلى رجلين مثلهما باعتبارهما من الحمقى. ولكن قد لا يكون التقليد هو القضية الحقيقية هنا فماذا عن الإلهام؟ فى مصر وفى إسبانيا اكتسب كل من أبو العيش وكولون مكانة تضاهى مكانة محمد يونس تقريبا فقد أثبت الرجلان وجود بديل آخر (وبالحقيقة، فقد حصل أبو العيش فى ٢٠٠٥ على جائزة الحياة المستقيمة التى توصف، أحيانا، بأنها "جائزة نوبل البديلة").

ولكن تتم محاكاة شركات كهذه، على نطاق واسع، فمن الضرورى أن تتغير شروط السوق، وأن تتطور موارد التمويل، وأن تتكيف أسواق المال (من المستثمرين والمقرضين وحتى أصحاب المبادرات التجارة وشركات التأمين) مع احتياجات هؤلاء اللاعبين الجدد وسوف ننظر فى الكيفية التى يؤمن بها أصحاب المشروعات هؤلاء ما يلزم مشروعات من تمويل وموارد أخرى، فى الفصل التالى وقبل أن نفعل ذلك فسوف نلقى نظرة سريعة على مشروع تجارى واحد ذى رسالة اجتماعية نمت وتكاثرت بمعدل مذهل وهو الآن شركة عامة يجرى تداول أسهمها.

تحقيق النمو كمشروع تجارى اجتماعي:

هول فودز ماركيت

بما لديها من موظفين يقترب عددهم من تسعة وثلاثين ألفا فإن هول فودز ماركيت Whole Foods Market تقع على مستوى يختلف اختلافا تاما عن ذلك الذى تجد عنده مشروعا مثل سيكيم. فهذا المشروع الذى تأسس فى ١٩٨٠ فى أوستن، تكساس، هو الآن أكبر مشروع لتجارة التجزئة فى العالم فى الأغذية الطبيعية والعضوية بملكيتها لقرابة ألفى مخزن فى أمريكا الشمالية والمملكة المتحدة. ويقاس نجاحها بتتبع رضا الزبائن، وتميز وسعادة الفريق، والعائدات على رأس المال المستثمر، وتحسين حالة البيئة، والمساندة من المجتمع المحلى وما يتجاوزه وهذا المشروع الذى يعمل فى منطقة الاتصال/ الانفصال بين منظمات النموذج رقم ثلاثة ومشروعات التيار الرئيسى يشير إلى إمكانية النمو والتكاثر لدى بعض المشروعات التجارية الاجتماعية.

وبالنظر إلى أن مؤسس هول فودز جون ماكى يقول إن كثيرا من زملائه السابقين كانوا يعتقدون أنه يمضى إلى "نهاية مظلمة" عندما بدأ ينمى مشروعه التجارى فمن المنطقى أن نتساءل لماذا يعد Whole Foods مشروعا تجاريا اجتماعيا. وجزء من الإجابة هو أنه فعل الكثير لدفع مفهومات الغذاء الكامل والغذاء العضوى إلى المشروعات التجارية فى التيار الرئيسى. وربما كان ماكى أول من قبل بوجود هوة واسعة بين مشروعات النموذج الثالث والمشروعات المدرجة فى البورصة المستكملة للمواصفات ذات الهدف الاجتماعى، لكن قصته توحى بأن تأثيرات الحماقة تنتشر. وكما سوف نرى، فإنها تبين أيضا أنه حتى أولئك الذين يزعمون أنهم يحاربون من أجل قضايا اجتماعية وبيئية لديهم هم أيضا جانب مظلم.

وقد قفز ماكى إلى بقعة الضوء فى ٢٠٠٧ عندما ظهرت تقارير تقول إنه كان يستخدم بيانات مجهولة على موقع إلكترونى لأحد المستثمرين بغرض مهاجمة وايلد أوتس ماركت Wild oats markets، هى مؤسسة كانت هول فودز تتطلع للاستيلاء

عليها. وقد أوقفت لجنة التجارة الفيدرالية عملية الاستيلاء المقترحة والتى كانت قيمتها ٥٦,٥ مليون دولار لأسباب تتعلق بالمنافسة ثم واجه ماكى محققين من لجنة الأسهم والسندات الأمريكية بخصوص بياناته. وسرعان ما انتقل ماكى من رد الفعل الأولى ذى الطابع الحربى إلى اعتذار علنى- مقرون بالتماس العفو من المساهمين. (ولم يكن هذا بالسلوك الجديد: فقد أقر ماكى بأنه كان يبث بيانات مجهولة طوال تسع سنوات) وربما اندهش الناس الذين كانوا يعرفون ماكى من أنه انتهك القيم الأساسية للنزاهة فى هول فودز على هذا النحو البشع- وهى قيم طالما دعى لها فى العلن- ولكن لا شك أنهم خلصوا، أيضا، إلى أن سلوكه يعكس طبيعته المندفعة التى فعلت الكثير لدفع الشركة للأمام.

وقبل الفضيحة كان ماكى يكثر من الكلام عن أنه تحول، بدورة كاملة، من التعصب المعادى للبيزنس الذى تشتعل به صدور الناشطين الاجتماعيين، ويؤكد أنه يعتبر أن هول فودز استفادت من ذلك. وأيا كانت الزاوية التى تنظر منها إليه فإن ماكى كان دائما خلطة Kettle of fish مختلفة تماما عن أصحاب المشروعات التجارية الاجتماعية الذين قدمناهم، من قبل، وقد يعتبر بعضهم أنه من الحمقى.

ولكن، كغيره من أصحاب المشروعات الاجتماعية، فإن ماكى كان المنبع الرئيسى للمشروع وهو ما جعل أضرار الفضيحة أكثر فداحة[١١]. وفى مرحلة سابقة من مسيرته المهنية، كان قد أشار إلى أنه، قبل أن يؤسس whole foods كان قد التحق بجامعتين مختلفتين لكنه انتهى بدون درجة جامعية" وقال موضحا:

ولم أحضر درسا واحدا فى البيزنس. وأظن بالفعل أن هذا أفادنى تجاريا. وقد أنفقت السنوات الأخيرة من عشريتى الثانية وبواكير الثالثة محاولا اكتشاف معنى حياتى وقادنى البحث عن المعنى والهدف إلى حركة الثقافة المضادة فى نهاية الستينيات من القرن الفائت وقد درست الفلسفة والديانات الشرقية فى ذلك الوقت، ولا أزال أمارس اليوغا والتأمل. درست علوم البيئة. أصبحت نباتيا وأنا

الآن فيغان(*) وكنت أعيش فى كومونة، وقد أرسلت شعرى وذقنى حتى استطالا. أنا واحد من أكل الطعام الصحى. وسياسا، فقد انزلقت يسارا واعتنقت إيديولوجية تعتبر البيزنس والشركات شرا فى جوهرها لأنها تسعى للربح على نحو أنانى. كنت أعتقد أن الحكومة تكون "خيرة" (إذا تولاها الناس "المناسبون") لأنها تعمل للصالح العام[١٢]، منكرة ذاتها.

واشتملت أولى الخطوات التى اتخذها ماكى على إطلاق مشروعه الخاص فى ١٩٧٨ وهو سوق للأغذية الطبيعية أطلق عليه سيفرواى safer way وهو مخزن صغير فتحه مع صديقه برأس مال ابتدائى قدره ٤٥,٠٠٠ دولار ويقول مستذكرا "كنا مثاليين للغاية، وقد بدأنا المشروع لأننا ظننا أنه سيكون أمرا ممتعا". ربما كان ماكى مثاليا، لكنه ليس صديقا لسياسات اليسار هذه الأيام. وهو يقول "عندما بدأت مشروعى كان اليسار قد علمنى أن البيزنس والرأسمالية يقومان على الاستغلال: استغلال المستهلكين، والعمال، والمجتمع، والبيئة". وكنت أومن بأن "الربح" هو فى أحسن الأحوال شر لابد منه، وبالتأكيد فليس هو الهدف المرغوب للمجتمع ككل".

وغيرت تجربة ماكى فى سيفرواى حياته: كل ما أمنت به فيما يتعلق بالبيزنس ثبت أنه خطأ وأهم شىء تعلمته عن البيزنس فى سنتى الأولى كان أن البيزنس لا يقوم على الاستغلال أو على القمع، أبدا وبدلا من ذلك، فقد أدركت أن البيزنس يقوم على التعاون الطوعى. لا أحد يجد نفسه مجبرا على أن يتاجر مع مشروع ما، وأمام الزبائن مشروعات منافسة بديلة فى السوق، وأمام الموظفين بدائل وأماكن أخرى منافسة لاستثمار رأسمالهم، ولابد للمستثمرين والعمال والإدارة والموردين من أن يتعاونوا جميعا لخلق القيمة لزبائنهم وإن فعلوا ذلك فإن الأرباح التى تتحقق يمكن أن تقسم بين

(*) (vegan - بناتى متطرف يمتنع ليس فقط عن أكل اللحوم بل وعن استهلاك كل المنتجات ذات الأصل الحيوانى - المترجم)

من خلقوا القيمة عبر ديناميات السوق التنافسية وبتعبير آخر، فإن البيزنس ليس لعبة صفرية المحصلة، حيث يكون هناك كاسب وخاسر إنها لعبة الفائز والفائز والفائز والفائز.

وأخيرا، فهذه كانت النظرية، إذ يقول ماكى:

على أية حال، فبرغم مثاليتى اكتشفت أن زبائننا يرون أسعارنا بالغة الارتفاع، وموظفينا يرون أن مرتباتهم متدنية، وأن الموردين لا يعطوننا خصومات كبيرة، والمجتمع لا يكف عن الصخب طلبا للتبرعات، والحكومة تصفعنا بسيل لا ينقطع من الرسوم، والترخيصات، والغرامات، والضرائب هل كنا بعمل مجز؟ ليس فى البداية انتهى الأمر بأن خرق سيفرواى نصف رأسمالها فى العام الأول - ٢٣٠٠٠ دولار وبرغم الخسارة كانوا يتهموننا باستغلال زبائننا بأسعار مرتفعة وموظفينا برواتب منخفضة لم يكن المستثمرون يحققون ربحا ولم يكن لدينا مال نتبرع به إضافة إلى ذلك، فبالنظر إلى أننا نخسر، لم نكن ندفع الضرائب وقد انضمت، على نحو ما إلى "الجانب المظلم". ومن المنظور اليسار، أصبحت رجل أعمال جشعا وأنانيا.

عند هذه النقطة اختار ماكى أن يتخلى عن الفلسفة اليسارية لأيام شبابه لأنها لم تعد قادرة على تقديم تفسير كاف للطريقة التى اعتقد أن العالم يسير بها فهل لا يزال يوافق، كما كان يفعل فى شبابه، على وجهة نظر ميلتوف فريدمان التى ترى أن "هناك مسئولية اجتماعية واحدة ووحيدة للبيزنس، وهى استخدام موارده للانخراط فى نشاط مصمم على نحو يحقق الزيادة فى أرباحه ما دام ملتزما قواعد اللعبة، بمعنى أن ينخرط فى منافسة حرة من دون غش أو خداع؟"(١٣) لا يصر ماكى على أن هذه الرؤية الأصوالية بين اقتصاديى السوق الحرة: إن المسئولية الاجتماعية الوحيدة لدى البيزنس الملتزم بالقانون هى تعظيم أرباح أصحاب المصلحة وأنا اختلف معها بقوة أنا رجل أعمال ومؤمن بحرية السوق، لكنى أعتقد أن الشركة المستنيرة يجب أن تحاول خلق قيمة لجميع مكونات قاعدتها فمن وجهة نظر المستثمر، فالغرض من المشروع هو تعظيم الربح. لكن هذا ليس غرض الآخرين من أصحاب المصلحة، من زبائن وموظفين،

وموردين، ومجتمع وكل جماعة من هؤلاء تقرر غرض المشروع على أساس احتياجاتها ورغباتها هى، وكل منظور هو منظور صحيح ومشروع[١٤].

وسواء كنت تقره على سياساته أم لا فإن ماكى قد أنشأ مشروعا تجاريا ضخما من النموذج الثالث وانتقل به إلى البيزنس فى التيار الرئيسى. وقد أشار قبل عامين إلى أنه" فى ٢٠٠٥ حققت (هول فودز ماركت) مبيعات بلغت أربعة مليارات وسبعمائة ألف دولار وأرباحا صافية بلغت ١٣٦ مليون دولار. "ويضيف قائلا: " بمعدل نمونا الراهن فإننا قد نتجاوز رقم ١٢ مليار دولار من المبيعات وعلى الأساس المئوى لعملنا فإن هول فودز ماركت هى شركة التجزئة العمومية الأعلى ربحية فى مجال الأغذية فى الولايات المتحدة، بأعلى نسبة مئوية للربح الصافى، وأعلى نمو للمبيعات، وأعلى مبيعات للقدم المربع". لكنه يؤكد على أن هذه ليست نهاية القصة. "أعتقد أن للبيزنس هدفا أعظم بكثير" ويوضح ما يقصده بالقول إن البيزنس، الذى يعمل فى أسواق حرة، قد يكون أعظم قوى الخير على ظهر الكوكب اليوم. وعندما ينفذ على نحو جيد، فإن البيزنس يزيد الازدهار، وينهى الفقر، ويحسن نوعية الحياة، ويعزز الصحة ويطيل أعمار سكان العالم بمعدل غير مسبوق"[١٥].

وسواء كانت بياناته حول وايلد أوتس طوال تلك السنوات التسع كانت مجرد حالة من حالات رجل الأعمال المشتعل حماسا الذى ينفس عما بداخله أو جهدا إراديا يستهدف خفض قيمة مشروع يستهدف الاستيلاء عليه، فإن قصة ماكى تبقى أمرا استثنائيا بين مشروعات النموذج الثالث، لكنها تلمح إلى ما ينطوى عليه هذا المقترب. وبالنظر إلى أن طبيعة الرأسمالية، بحد ذاتها، تجعل كثيرا من التجار المشابهة يفشل، وأن كثيرا من التجارب يواجه عثرات فيتعين أن ننتظر لنرى ما سوف تؤدى إليه هول فودز والمشروعات التجارية الاجتماعية الأخرى فى المدى الطويل. ولكن مع زيادة تركيز الشركات العامة على أهداف اجتماعية وبيئية بجوار مستلزماتها المالية، فيمكن أن تحقق المشروعات التجارية الاجتماعية مزيدا من البروز فى خدمة الأسواق متزايدة الاتساع للاحتياجات الاجتماعية والبيئية.

وكل نموذج من النماذج الثلاثة التى وصفناها قابل للتطبيق بهدف معالجة أى من التفاوتات الاجتماعية والبيئية التى نعالجها فى الفصل الثالث - والفرص السوقية التى تترتب عليها. ولنتذكر، أيضا، أن المشروع الواحد قد ينتقل بين النماذج - وبمرور الوقت فإن مشروعا معينا قد ينقلب من نموذج تجارى ما إلى غيره، كما جرى لعديد من الأمثلة التى نطرحها. ولكن فى كل نموذج وبالنسبة لكل حاجة من حاجة السوق التى تسعى هذه النماذج إلى معالجتها يتعين أن يحشد المتعهدون الأموال وغيرها من الموارد، وهو موضوع سنلتفت إليه الآن.

الفصل الثانى

امتياح الموارد المالية

أيا كان النموذج الذى يستخدمونه، وسواء أسسوا مشروعاتهم باعتبارها ربحية أو غير ربحية، فحتى المتعهدون الأكثر نجاحا يمكن أن يجدوا أنفسهم يجرون طاحونة لا تتوقف، ينفقون فيها كل ساعة من ساعات يقظتهم فى السعى وراء المال. وغالبا ما يكون ذلك على حساب استخدام مواهبهم وتعزيز تأثيرات مشروعاتهم. وكما أشار ريتشارد جيفرسون، مؤسس كامبيا cambia، وهى منظمة للبيولوجيا الحيوية تعتمد المورد المفتوح (*) عندما قال: "لم يعد بوسعى أن أكون مؤلف المسرحية، والمخرج والممثل الرئيسى"[١] وهذا هو واقع الحال. فمع نمو المنظمة يتغير دور المتعهد- كما تتغير طبيعة، وحجم، ومتاحية التمويل المطلوب.

وتعريف المتعهد هو أنه ذلك الذى "ينتقل بالموارد الاقتصادية من منطقة إنتاج أدنى إلى منطقة إنتاج أعلى وغلة أوفر كما يقول جان بابتيست الذى صك مصطلح entrepreneurship [٢]. وأصحاب المشروعات التجارية الاجتماعية الذين يسعون إلى تغيير المجتمعات م المحتم أن يعملوا، فى معظم الحالات، تحت ضغط قيود مالية شديدة، ولكن ذلك، بالحقيقة، قد يعمل لصالحهم، بإجبارهم على حشد موارد الناس

(*) (open sourcp هو منهج فى الإنتاج والتنمية يعزز الوصول إلى المنتجات النهائية للموارد المادية - المترجم).

الذين يسعون لخدمتهم، ومن خلال ذلك، يمكنون هؤلاء الناس من تحمل مسئولية عملية التغيير الخاصة بهم، بشروطهم. ولا نقصد هنا حرمان هؤلاء المتعهدين من الموارد بقدر ما نقصد توضيح النماذج الخاصة للتحول التى يطبقها أفضلهم.

خذ مثلا جومادياث من غرام فيكاس Gram vikas الذى يعمل فى أوريسا، وهى إحدى أفقر الولايات فى الهند وموطن الناس الأكثر تهميشا على السلم الاجتماعى الهندى: أهل القبائل. وقد حول حياة مائتى ألف من البالغين والأطفال، على نحو مباشر، برأس مال لا يتجاوز ستة ملايين دولار كل سنة. لكنه قادر على حشد ٣٢ مليون دولار إضافية من المساهمات التى تقدمها كل أسرة فى القرية المشاركة إلى رأس المال أو الصندوق المجتمعى الذى يضم وقفيات أو استثمارات مالية لمشروعات التنمية المستقبلية التى يسعى المجتمع المحلى إلى إطلاقها. وتؤمّن غرام فيكاس الخبرة الفنية بخصوص الماء والتطهير وتساند عملية تنمية المجتمع المحلى لمدة خمس سنوات. ويعيش موظفون غرام فيكاس فى القرى أثناء العملية. وفى هذا المثال، فإن امتياح الموارد المالية هو فى جوهره مساندة من أسفل لأعلى، ويحشد ماديات أكثر من خمسة أضعاف رأس المال الذى يجمعه من مجموعة المانحين الأساسيين.

ورغم قصص النجاح من هذا النوع، فحيثما ذهبت فى هذا العالم فإنك تجد أن معظم المتعهدين الاجتماعيين (وكثيرا من المتعهدين البيئيين) لديهم وعى قوى بـ - "الوسط المفقود" - الهوة بين التمويل التقليدى للمشروعات غير الربحية عبر المخ، وعادة ما يكون محدود الحجم ويستبعد نفقات التشغيل، والاستثمارات الضرورية الأضخم اللازمة للتوسع السريع. وتظهر التجربة أن تلك المنظمات تنجح فى النمو سريعا، ويكون تركيزها، فى الغالب، على مصدر تمويل واحد - على سبيل المثال، فإن المنظمات الأمريكية غير الربحية يسعى معظمها إلى طلب المنح من الحكومة[٣]. ويتجه أصحاب مشروعات آخرون إلى الاستدانة، لكن ذلك أمر قد يختلط فيه السلبى بالإيجابى من حيث القدرة على تعزيز النمو والتكاثر. وكما يقول مارك ينشر من كيكستارت **kikstart**

"لماذا أستدين؟ سوف يتعين على بعد ذلك أن أبحث عن منح للسداد"[٤]. ولاحظ آخرون أيضا تناقضا فى مسألة الاستدانة – فحيثما استدان أصحاب المشروعات الاجتماعية لتمويل التوسع، بما يصحب ذلك من تأثير غير مقصود يتمثل فى إبطاء النمو، فإن معظمهم يطلب المشورة من المختصين حول كيفية معالجة الجانب التمويلى لمشروعاتهم. وفى بعض أرجاء العالم. فغالبا ما يفسدهم العدد الكبير للخيارات المتاحة[٥]. وبالتالى فإن ما يلى من هذا الفصل ليس دليلا، خطوة بخطوة، إلى كيفية إدارة الأموال أو إلى التخطيط التمويلى. وبالأحرى، فنحن نستكشف هنا بعض التوجهات الأجدر بالاهتمام، فى حشد الموارد لصالح المشروعات الاجتماعية والبيئية. وفى كل حالة نسلط الضوء على متعهد أو أكثر وعلى خبراتهم والدروس المستفادة منها.

وعموما، فإن كل المشروعات – بما فيها مشروعات التيار الرئيسى الشديدة الجوع إلى الربح – تبدأ غير ربحية، سواء كانت مؤسسة لهذا الغرض قانونا أم لم تكن. (فقد احتاج الأمر إلى أكثر من خمس سنوات حتى تتحول أمازون إلى مشروع ربحى، على سبيل المثال) لكن قدرة المشروع على الوصول إلى ميكانيزمات أسواق رأس المال الإضافى التى تسمح له بالنمو تعتمد على ما إذا كان المشروع أنشئ بوصفه ربحيا أو غير ربحى وبالنسبة للأول، فيمكن أن يكون الوصول إلى التمويل مباشرا بدرجة أكبر نسبيا، لكنه لا يكون سهلا أبدا، وبالنسبة للمشروعات غير الربحية فالخيارات أقل، بالنظر إلى التنافس القائم بين المتعهدين الاجتماعيين، كبارا وصغارا، على الفيض المحدود من الأموال، وبالتالى يتعين على هؤلاء المتعهدين أن يكونوا خلاقين ويسلحوا أنفسهم بخطط تجارية مقنعة بقائمة بما يمكن إنجازه وبالمواعيد وهم يسعون إلى العثور على موارد لصالح مشروعاتهم.

وتميل المشروعات غير الربحية إلى الالتزام بالخيارات التى كانت أول ما تحدد فى هذا الفصل، من امتياح المؤسسات إلى التنقيب عن موارد عينية. ويعمد بعضها إلى

تعديل نماذج النمو فى القطاع الربحى ليناسب أغراضها، ومن ذلك القيام بمبيعات أو منح توكيلات، لكن بنيتها القانونية يحول بينها وبين البحث عن تمويل فى أسواق رأس المال. وتمضى المشروعات الربحية باتجاه مسالك أقرب إلى التيار الرئيسى، بالنسبة للتمويل، وغالبا ما تجتذب أشكالا متنوعة من رأس المال التجارى، أو تتحول إلى شركات عامة.

وقد أوضح مسح رئيسى أجرته مدرسة كولومبيا التجارية ودائرة المستثمرين وشبكة المشروع الاجتماعى النماذج السائد بين قرابة ألفين من المتعهدين الاجتماعيين والبيئيين الربحيين. ورد أكثر من مائتين من المسئولين التنفيذيين، وقد ثبت أن متوسط أحجام منشآتهم بالغ الصغر، بأن لدى أكثر من خمسة وسبعين بالمائة منهم عددا يقل عن خمسة وعشرين موظفا بدوام كامل(٦). وأوضح معظم المسئولين التنفيذيين أنهم يعتقدون أنه بوسع شركاتهم أن تنمو بدون التضحية بالقيم أو بالأولويات التى يأتى فى مقدمها "تحسين البيئة" يتبعه "تحسين الصحة وتنمية المجتمعات". ومعظم هذه المنشآت يمولها المؤسسون والأقارب والأصدقاء والمستثمرون الملائكيون (*) حتى الآن. ورغم أن بعض المنشآت استدانت من البنوك ومن مؤسسات التمويل العقارى، وشمل ذلك رءوس أموال تجارية، حيث أنها، باعتبارها مشروعات ربحية فقد كانت قدرتها على الاستفادة من المنح الوقفية وما شابهها محدودة بالمقارنة إلى ما هو متاح للمشروعات غير الربحية. وأفاد معظم المسئولين التنفيذيين فى هذه المشروعات الاجتماعية بأنهم ينتوون الإبقاء على أوضاع منشآتهم كشركات خاصة وإن تباين المواقف بالنسبة للدمج وللتحول إلى شركات عامة من قطاع للآخر تباينا ملحوظا.

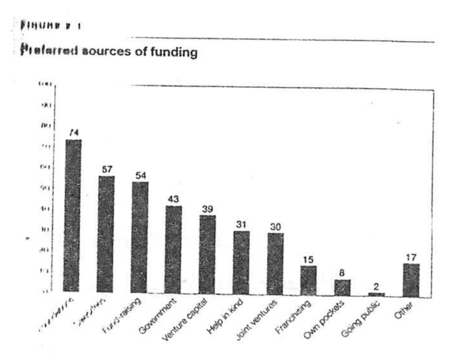
(*) (يقصد المحسنين الذين يساهمون بدافع خيرى والذين لا يهمهم المكسب أو الخسارة - المترجم).

والتحدى الرئيسى الذى يواجهه متعهدون كهؤلاء هو إقناع بقية الناس- وخصوصا الممولين - بأن مفهوم الأساس هو مهم وقابل للتنفيذ، فى آن واحد. وعندما سألنا بعض كبار المتعهدين عن النصيحة التى يمكن أن يقدموها للشباب الداخلين حديثا إلى الميدان أشار بارى كولمان رايدرز فورهليث Riders for Health إلى أنه يتعين عليهم "أن يعلقوا على حائط مكتبهم نسخة مزينة ومؤطرة من نداء المتعهدين الاجتماعيين "هذا لا يمكن عمله"(٧). فقوة الحمقى، كما صورناها فى هذه الصفحات، تنبع من أنه يمكن، بله ويتعين عمله. ولكن مع إعجابنا بالروح التى يبثها كتاب مؤسس جمهورية القهوة سحرو بوبى هاشمى- أى واحد يستطيع أن يفعلها- فهذا لا يمكن أن يفعله أى واحد(٨). والناس الذين نسلط عليهم الضوء هم حقا سلالة نادرة.

إذن، كيف فعلها الناجحون؟ لكى يجدوا الجواب فإن سسنينابيليتى نفذت مسحا كميا لحساب مؤسسة سكل مشاركة فعالة، فى المشروع إذ كان إلكنتون رئيس المشروع وهارتيغان ضمن اللجنة الاستشارية للمشروع. ولا يسمح حجم العينة بتحليل معمق للمقتربات التمويلية للأنماط المختلفة من المشروعات لكنه يعطى رؤية مفيدة للاتجاهات العامة. وبالنظر إلى حجم طموحات المستجوبين فلا غرو أن معظمهم، تقريبا، يشعرون بقيود على الموارد المتاحة، وعبر كثير منهم عن الحاجة إلى تنويع مصادر تمويلهم. وكان واضحا أن جمع الأموال هو ثانى أضخم تحد يواجهه المتعهدون، باعتبار أن الوصول إلى رأس المال "هو الموضوع الذى ذكر أكثر من غيره (ذكره ٧٢ بالمائة من المستجوبين). ولا توجد إجابات سهلة. وكما قال أحد المتعهدين فكل أنواع التمويل ومصادر ما يعتمد عليه هؤلاء المتعهدون من الموارد الأخرى، كما قالوا هم أنفسهم. ويظهر الشكل ٢-٢ الموارد التى يعتقدون بأنهم سيمتاحونها فى السنوات الخمس التالية.

وقد نوه كل متعهد، تقريبا، بأهمية المواعيد. وبشكل خاص، فالعمل الذى هم منخرطون فيه يميل إلى أن يكون مداه الزمنى أطول (من خمس إلى ست سنوات حتى ظهور النتائج هو النمط السائد) ويتطلب شراكة مستمرة وتمويلا

طويلى الأمد ومتواصلين. والوصول إلى التمويل المرن كان هو أيضا موضوعا دائم الظهور: فمعظم المتعهدين يمكنهم الحصول على تمويل مخصص لمشروع بعينه، لكن الأمر يصبح أصعب عند محاولة الوصول إلى أموال لمساندة احتياجات هيكلية أكثر عمومية.



مصادر التمويل المفضلة

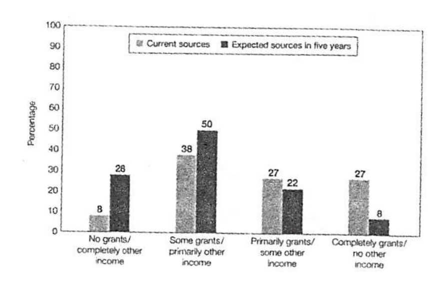
النسبة المئوية

الشكل ١-٢

المؤسسات - المبيعات/الأجور- جمع التبرعات - الحكومة - رأس المال- مساعدات نوعية - مشروعات مشتركة- توكيلات- مبالغ خاصة- طرح أسهم-خلافه

مصادر التمويل فى خمس سنوات

النسبة المئوية



الشكل ٢ -٢

بدون منح/دخل آخر تماما بعض المنح/دخل آخر أولا المنح أولا/دخل آخر منح بالكامل /بدون أى دخل آخر

والخلاصة الشاملة التى توصل لها المسح كانت أن المقتربات الفريدة للمتعهدين الاجتماعيين يصعب أن تتوافق مع النماذج والمعايير الاستثمارية القائمة، ورغم أنه قد يكون من الممكن التوصل للنقطة ذاتها بخصوص كل أنواع المشروعات. فالمؤسسات والحكومات تميل إلى التقوقع والمحافظة؛ ونتيجة لذلك فهم يناضلون للتواؤم مع طالبى المنح الذين لا يناسبون ما لديهم من حلول غير مرنة. والأسوأ من ذلك فهذه الجماعات لا تقرض المنظمات الربحية، عموما، وهو ما يستبعد عددا كبيرا من المتعهدين الاجتماعيين والبيئيين. وفى بعض الأحيان تستخدم أدوات الاستدانة التقليدية، ولكن كما أوضحنا بالفعل، فقد تنشأ عنها تحديات كبرى لأن المتعهدين يتعين عليهم خدمة الدين. والاستثمارات الراهنة الحالية أقصد مدى مما هو مطلوب- وغالبا ما تكون عالية الكلفة بالنسبة للمتعهدين أصحاب الرسالة الاجتماعية.

وقد وجدنا متعهدين يتبعون واحدا أو أكثر من طرق البحث عن المال الواردة أدناه، وقد رتبنا التقارير الوصفية فى هذا الفصل على أساس ترتيبها لدى المتعهد العادى الذى قد يحاول أن يتبعها، لكن الترتيب الفعلى وفقا للشيوع الذى تشير إليه التقارير كان أمرا مختلفا إلى حد ما، حيث تأتى المؤسسات على القمة، تليها المبيعات/ الرسوم، فجمع التبرعات من الجمهور، فالحكومات[9]. وكان سؤالنا للمتعهدين هو التالى: "عند التفكير فى تمويل مبادراتكم، ما مصادر التمويل التى يحسن بكم اتباعها؟"

وبالنسبة للمشروعات التى تأسست باعتبارها غير ربحية (المشروعات المسلّفة أو المهجنة غير الربحية) فالمؤسسات هى، على ما يبدو، مصدر التمويل الرئيسى اليوم، على الأقل بالنسبة لمن هم فى العينة. وبالتالى فإن من الاكتشافات المدهشة ذلك التراجع الملحوظ فى عدد المتعهدين الذين يتوقعون أن يكون اعتمادهم على المنح كاملا، فى السنوات الخمس التالية - من ٢٧ بالمائة اليوم إلى ٨ بالمائة بعد خمس سنوات وعلى الجانب الآخر من المعادلة فقد كانت هناك قفزة مكافئة فى أعداد أولئك الذين يتوقعون أن يمولوا عملياتهم دون اعتماد على المنح - إذا ارتفع من ٨ بالمائة إلى ٢٨

بالمائة وفى المنطقة الوسطى لحظنا تراجعا أقل درامية فى نسبة المستجوبين الذين قالوا إنهم يتوقعون أن يستمر اعتمادهم على المنح إلى جانب دخل ما (٢٧ بالمائة إلى ٢٢ بالمائة) وتصاعدا عجيبا فى نسبة من يتوقعون إعادة صياغة التوازنات على نحو يكفى للاعتماد على ما يتحقق من دخل (من ٣٨ بالمائة إلى ٥٠ بالمائة).

ولننظر فى ترتيب مصادر التمويل لنفهم ما الذى يبقى على المتعهدين الاجتماعيين والبيئيين محلقين، بعيدا عن قوة الإرادة والتأثير الشخصى.

البحث فى الجيب الخلفى

يبدأ كثير من المتعهدين فى التيار الرئيسى بامتياح موارد الأسرة والأصدقاء - رغم أن من وضعوا علامة أمام هذه الخانة ممن استجوبناهم لم يتجاوزوا ٨ بالمائة وبالنظر إلى أن القليلين بين المتعهدين الاجتماعيين هم من يملكون المال اللازم لتمويل مشروع باستخدام مدخراتهم أو بطاقاتهم الائتمانية، فلم نندهش كثيرا عندما وجدنا إن هذا هو الخيار الثانى فى ترتيب الخيارات الأقل تفضيلا، وقد قرر أولئك الذين نظروا فى إمكانية امتياح موارد أسرهم وأصدقائهم، عموما أن يتجنبوا ذلك لأنه يكون مصحوبا بقدر كبير من التوتر الشخصى.

ويأتى مثال على هذا النوع من التوترات التى تتعرض لها العلاقات الأسرية من البرازيل وله نهاية سعيدة عندما قررت فيرا كورديرو ترك منصبها كطبيبة أطفال فى مستشفى لاغاو فى ريودى جانيرو لتنشئ ريناسير Renascer فقد وجدت نفسها تتوجه إلى كل فرد فى الأسرة وإلى كل صديق باعتباره مساهما محمّلا. جاء قرار كورديرو بالاستقالة بعد اليأس الذى أصابها نتيجة ظاهرة تشبه الباب الدوار للمستشفى، حيث كان الأطفال أنفسهم يخرجون ويعودون، من جديد أدركت أنها كطبيبة لا تملك دواء للفقر الذى يصيبهم بالمرض، وبالأحرى فإن حزمة من التدخلات غير الطبية هى التى

كانت مطلوبة لتحسين صحتهم - بما فى ذلك التغذية، والإسكان وتأمين الوظائف للقائمين على رعايتهم (فى معظم الحالات كانت الأمهات هن المسئولات عن الأسر).

واستثمرت كورديرو، ومن الواضح أنها من الحمقاوات، كل مدخراتها لإنشاء ريناسير. وعندما لم يكن ذلك يفى بالمطلوب، بدأت تغزو خزانات ثياب بناتها المراهقات وتبيع الثياب، وانتهى الأمر بأن ثبتت البنات أقفالا على الخزانات لحمايتها من إغارات الأم. ولكن عندما اختفت الساعة الروليكس الذهبية لزوجها باولو، هجر بيت الزوجية لكن كورديرو عقدت العزم على مواصلة النضال، لتجمع حولها ببطء جيشا متناميا من الأفراد المنتمين للطبقة الوسطى فى البرازيل ومن الشركات التى يملكونها لحشد المهارات والمنتجات لخدمة الأطفال والعائلات من الفقراء وبمرور الوقت، انطلقت ريناسير (وعاد باولو بعدها حيث يعمل الآن مع كورديرو). والأمر الأكثر دلالة هو أن نموذج ريناسير، على الأرجح، جرت محاكاته فى سبعة عشر موقعا برازيليا، يساند كل واحد منها مستشفى يتولى إحالة أطفال مصابين بأمراض مزمنة للمساعدة[١٠].

وقد أوضحت قصة الأشخاص الذين قالوا إنهم اتبعوا هذا الطريق للحصول على النقود، بين من استجوبناهم، أن هناك ميزة واحدة على الأقل: أولئك الذين يستخدمون المال الخاص ينزعون إلى ممارسة الانضباط المالى. ومن جهة أخرى فإن عددا مدهشا من المتعهدين الاجتماعيين ذوى الشهرة الدولية يبدو أنهم جاءوا من أوساط ميسورة نسبيا وقد استثمر كريغ كوهون، على سبيل المثال، مقدارا لا بأس به من أمواله الخاصة فى غلوباليغاسى Globalegacy شبكته التجارية التى تضم منظمات غير حكومية وناشطين إنمائيين يطورون طرقا جديدة لاستخدام مشروعات ذات أساس سوقى لمعالجة قضايا الفقر والاستدامة. وعندما سئل من أين له بالتمويل الابتدائى، أجاب: "قدمت ٢٠٠٠٠٠ دولار أمريكى من جيبى الخاص، إضافة إلى اجتذاب ما يساوى ٢٠٠٠٠٠ دولار أخرى من المساعدات العينية كمساندة من مجموعة مونيتور Monitor Group ومائة ألف دولار أخرى من فريش فيلدز Fresh Fields وهى مؤسسة

قانونية بريطانية[١١]. ويقول كوهوت الذى سبق له العمل مع كوكاكولا، والذى ساعد على إنشاء مشروعها فى روسيا إنه كان "عاقدا العزم أن يبدأ مشروعه هذا على أساس تجارى وعلى أن يكون للمساهمين فيه أسهم" ويبقى هذا المقترب نادرا للغاية .

جمع التبرعات من الجمهور:

وقد تسلل جمع التبرعات من الجمهور إلى المركز الثالث بمعدل ٥٤ بالمائة، مع تأكيد المتعهدين على الاستقلالية التى تنبع من جمع التبرعات على هذا النحو والمناسبات التى تقام لجمع التبرعات تنتشر فى بعض البلدان أكثر من غيرها، وفى الولايات المتحدة يكون من الأرجح أن تسلك الجماعات هذا الطريق وغالبا ما يستخدم المشاهير لاجتذاب المانحين أو المستثمرين المحتملين، وقلة من المشهورين هى التى تفوقت على بوب غيلدوف فى اجتذاب التغطية الإعلامية والوصول إلى الجانب العادى. ورغم أن ذلك قد لا يعجبه فإن غيلدوف معروف الآن بالحملات التى شارك فيها مثل فرقة المعونة Band Aid والمعونة الحية Live Aid والثمانية الأحياء Live 8 ولنطو صفحة الفقر Make Poverty History أكثر مما هو معروف بالفترة التى قضاها كمؤد رئيسى مع فرقة فئران المدينة المزدهرة Boomtown Rats، وهذا أمر مضحك لأن أول أغنية قدمتها فرقة الفئران كانت الاهتمام بالمؤدى الرئيسى "Looking After Number one"

وبمرور الوقت ثبت أن نموذج فرقة المعونة ناجح للغاية ففى ٢٠٠٥، مثلا، أعلن غيلدوف مشروع الثمانية الأحياء لزيادة الوعى بالقضايا التى ترهق إفريقيا – ومن ذلك الدين الحكومى، والحواجز التجارية، ومرض نقص المناعة المكتسب (الإيدز). وقد أقام حفلات موسيقية فى لندن وباريس وبرلين وفيلادليفا وبارى وأونتاوريو. وأثناء التحضير لقمة غلين إيغلز لمجموعة الثمانية كان هو على رأس لجنة رئيس الوزراء البريطانى تونى بلير من أجل إفريقيا، بالتأكيد على الشراكة بين القطاعين العام

والخاص، وحرية التجارة، والاستثمار الأجنبى المباشر. ورغم ما تم توجيهه من مديح إلى غلين إيغلز باعتبارها "أعظم قمة من أجل إفريقيا على الإطلاق" وفقا لما قاله الأمين العام للأمم المتحدة، فإن كثيرا من وكالات المعونة أصيبت بخيبة أمل. وصحيح أن الأرقام التى أعلنت فى ٢٠٠٧ أظهرت أن المساعدات المقدمة إلى أكثر الدول فقرا من جانب أكثر الدول ثراء تراجعت بمقدار ٥,٥ مليار دولار أمريكى عن العام الذى سبق[١٢]، لكن غيلدوف واصل الضغط منتقدا الدول الأكثر ثراء لتقصيرها فى الوفاء بتعهداتها[١٣].

وكان أحد المشاهير الآخرين فى صناعة الموسيقى، وهو بيتر غابرييل، القوة الدافعة وراء ويتنيس Witness وهى منظمة حقوق الإنسان التى يقودها جيليان كالدويل. وقد نجح غابرييل فى توحيد صفوف نظرائه وبينهم "إميلوهاريس" و "تشيك" لجمع تبرعات لهذا المشروع والترويج له. وفى الأرجنتين، وعلى نحو مماثل فإن فوتبول النجوم Futbol de las Estellas تستغل جاذبية نجوم السينما والمغنين ونجوم كرة القدم لشد انتباه الميديا والفوز بمساندة الجمهور لمركز ثقافى لشباب المعاقين.

ويعمل المبدأ ذاته، ولكن على نحو مختلف، لصالح ليندا روتربيرغ المؤسسة المشاركة والمسئولة التنفيذية فى إنديفور Endeavor وهى منظمة غير ربحية تدعم أنشطة المتعهدين التجاريين فى الاقتصادات الناشئة. وتستغل روتربيرغ النسخة الجماعية والمتعددة الأطراف من فكرة مساهمة المشاهير فى جمع التبرعات. ولم تجد كثيرا من الصعوبة فى تأمين التزامات مالية من كبار المتعهدين التجاريين فى شيلى، والأرجنتين، والبرازيل، والمكسيك، وأورغواى، وجنوب إفريقيا، وكولومبيا، وتركيا- حيث أنشأت إنديفور "مجسات" قطرية تبحث عن المتعهدين الرئيسى وتنتخبهم.

لكن المانحين الأمريكين لم يظهروا اهتماما كبيرا بمساندة مركز إنديفور فى نيويورك، لأن العائد من أنشطة المنظمة يستفاد منه خارج الولايات المتحدة، أساسا. لكن نشاط إنديفور ثبت أنه جذاب بدرجة عالية بالنسبة للمشجعين من الشركات

والأطراف العديدة التى تدرك الحاجة الماسة إلى خلق الوظائف عبر مشروعات ينشئها المتعهدون فى الاقتصادات الناشئة. وهكذا أسست روتبنيرغ الحفل السنوى الذى تقيمه إنديفور فى نيويورك على تكريم أناس كهؤلاء بمن فيهم جيمس وولفنون الرئيسى السابق للبنك الدولى، والسير هوارد سترينجر رئيس سونى والعضو المنتدب فيها؛ وجيرى وونغ وتيرى سيرنيل من ياهو! وهذا يؤدى إلى جمع مليون دولار سنويا لصالح إنديفور وعملياتها العالمية - ويساعد على الارتباط لمجتمع الشركات الوطنية والمتعددة الجنسية. وفى الوقت ذاته فإن المتعهد الاجتماعى خوزيه إغناثيوا فالوس، فى المكسيك، أظهر بداعة بالغة فى ابتكار استراتيجيات لجمع الأموال من الجمهور المكسيكى لواحد من مشروعاته غير الربحية وذلك تحت شعار Un Kilo de Ayuda (كيلو واحد من المساعدة). وقد ابتكر بطاقات نقدية قيمة الواحدة منها تقل عن دولار. وعلى كل بطاقة شريط كودى يسجل تبرعا لصالح Un Kilo de Ayuda كلما اشترى حامل البطاقة شيئا من منظمة من المنظمات المشاركة ولأن البطاقة مقبولة فى أكثر من خمسة وعشرين ألف منفذ للبيع فى مختلف أنحاء المكسيك فإن Un Kilo de Ayuda نتلقى مساهمات تفوق ما نتلقاه المبادرات الأخرى، بما فى ذلك اليونيسيف، بثلاثة أضعاف.

اجتذاب المساعدات العينية

ورغم أن معظم المتعهدين يفكرون على أساس أن المطلوب هو جمع التبرعات المالية، فإن الموارد العينية تمثل فى الغالب أكثر فى شريحة رئيسية من الدعم الذى تنجح المبادرات غير الربحية فى الحصول عليه. ويجد كثير من المانحين، خاصة من قطاع البيزنس، أن الأسهل بالنسبة لهم هو تقديم المساعدة العينية وتبدأ هذه المساعدات من فائض المنتجات (بما فى ذلك الكتب، والسجاجيد، والكمبيوترات) والمساهمة بالجهد (فى شكل عمل تطوعى) والخدمات المجانية (مثل المساندة التى

يتلقاها كثير من المتعهدين الاجتماعيين من هيئات استشارية مثل Bain وهى مجموعة بوسطن الاستشارية، وماكنزى Mckinsey ومونيتور Monitor وبرايس ووترهاوس كوبرز pricewaterhous coopers) وجاءت المنح العينية فى المرتبة السادسة فى المسح الذى قمنا به، بمعدل ٣١ بالمائة، رغم أن الجهود التطوعية والمساهمة بالعمل كانت الموارد الرئيسية بالنسبة لكثيرين. وعلى سبيل المثال، فيمكن أن تبنى موئلا للإنسانية Habitat for Humanity منازل أرخص للأسر منخفضة الدخل ليس فقط لأن المنازل تباع بسعر التكلفة ولا لأن الأقساط معفاة من الفوائد ولكن أيضا لأن البناء يشمل نشاطا واسعا من المتطوعين والملاك المستهدفين[١٤].

وتخلق بعض المشروعات الاجتماعية غير الربحية عوائد بتلقى بضائع أو معدات لم يعد الآخرون يحتاجونها، وتعيد تشكيلها ثم جعلها جاهزة للاستخدام أو للبيع. وفى نيويورك تجمع Dress for success (ملابس النجاح) وcareer Gear (طريق المهنة) الملابس وغيرها مما يلزم العاملين لمساعدة المعوزين على ارتداء الملبس المناسب للمقابلات الاختبارية، قبل التعيين ويستخدم متعهدون اجتماعيون كثيرون غير هؤلاء المقترب ذاته، خاصة أولئك الذين يطلبون من الشركات الفائض عن حاجتها من الكمبيوترات الشخصية وتجهيزاتها. وتستخدم لجنة مقرطة تكنولوجيا المعلومات committee for the Democratization of Information المعدات التى يتم التبرع بها فى قرابة تسعمائة من مدارس الكمبيوتر فى الأحياء الفقيرة فى البرازيل وغيرها من أقطار أمريكا اللاتينية.

ويتزايد عدد المهنيين المؤهلين المهتمون بالمشاركة والذين يقدمون الوقت والخبرة. ويفعل بعضهم ذلك عبر شركاتهم التى تساند بل وتشجع هذا العمل؛ ويفعل آخرون ذلك بمبادراتهم الخاصة ويظهر عدد كبير من المشروعات الاجتماعية انتقائية متزايدة فى اختيار حتى الخبراء المتطوعين، مدركين الأهمية البالغة لنوع المساعدة والخدمات التى يتم تقديمها وفى جمهورية التشيك، على سبيل المثال، فإن مشروعا اسمه Bily kruh Bizpeci يقدم المشورة والرعاية لضحايا جرائم العنف ولضمان ارتفاع مستوى جودة

الخدمة المقدمة تستهدف المنظمة، على نحو خاص، اجتذاب المعالجين النفسيين والمحامين المدربين جيدا.

أما مساندة ماكنزى لأشوكا- التى قضى مؤسسها بيل درايتون سبع سنوات فى الشركة - فتقوم على ارتفاع المستوى. وبالحقيقة فإن قيم ماكنزى هى التى جذبت درايتون إلى الشركة فى المحل الأول. ويستعيد ما جرى بقوله "جئت إلى درايتون لأنى شعرت بأنها مؤسسة هدفها هو إحداث تحول حقيقى ومهم". وإحداث تحول حقيقى هو أمر أكثر أهمية من مجرد التميز"[١٥]. وهذه المزاوجة بين القيم وبين الرغبة فى إحداث تحول إيجابى كانت نتيجة مركز أشوكا - ماكينزى للمتعهدين الاجتماعيين الذى أنشئ فى ١٩٩٦ فى البرازيل عقب دراسة مجانية لصالح أشوكا، وفى هذه المبادرة تعثر أشوكا على القادة القادرين على التغيير فى القطاع الاجتماعى باستراتيجيات قوية ومنظمات راسخة، ثم تساعد ماكينزى هؤلاء القادة على بناء استراتيجيات ومهارات إدارية، عبر الشراكة التى تمتد الآن إلى أربعة عشر بلدا.

التوسل إلى الملائكة وإلى المؤسسات

وقد احتلت المؤسسات، كما ذكرنا بالفعل، المحل الأول (٧٤ بالمائة) بالنسبة للمتعهدين العاملين فى الحقل غير الربحى. ورغم قدر من الإحباط فإن أولئك الذين يعتمدون على المؤسسات - كلهم أو بعضهم - يعتبرونها مصدر تمويل يعتمد عليه. وقد عبر جيم فروكترمان وهو رئيس بينيتيك Benetech عن واحدة من الميزات فى الولايات المتحدة فى المسح الخاص بسسنينابلتى بقوله: هناك ميزة الحجم فى حالة المؤسسات والناس شديدى الثراء. وممكن بقدر من الجهد الحصول على ٢٥٠,٠٠٠ دولار أمريكى"[١٦].

وذكر بعض المستجوبين أنهم حاولوا نقل تركيزهم من المؤسسات إلى شخصيات بالغة الثراء - ويرجع ذلك إلى أسباب منها أن هذا مورد لم يتم امتياحه، وإلى أنهم

شعروا أن تمويلا كهذا قد يأتى دون شروط. وقد يحتاج التطوير الناجح لعلاقات كهذه إلى كثير من الجهد، لكن هذا العلاقات تؤمن الأساس الصلب الذى يمكن للمؤسسات أن تبنى عليه خططا أخرى لجمع التبرعات. ويقول مؤسس فرص الشباب النيبالى Youth Opportunity فى المسح الذى أجرته سسيتتابلى" على مدى ستة عشر عاما ونيف أنشأنا قاعدة مانحين من ممولين مؤسسين وأفراد شديدى الإخلاص لمنظمتنا ودائمى العطاء، عاما بعد عام" والمد يتحرك لصالح المستثمرين الملائكيين. وقد كتب ماثيوبيشوب فى إيكونوميست(١٧) أن "التبرع بالأموال لم يكن موضه شائعة بين الأغنياء والمشهورين، كما هو الآن". ومن المؤكد أن عام ٢٠٠٦، وهو تاريخ ظهور هذه المقالة، سوف يتذكره البعض باعتباره العام الذى تنازل فيه ثانى أغنى رجل فى العالم وهو وارين بافيت عن ثروته لأغنى رجل فى العالم (وهو بيل غيتس) لمجرد توسعة القدرات الخيرية لدى الأخير. وليست مصادفة أن كلا من بافيت وغيتس أمريكى. فتسيد الولايات المتحدة على مجال الأعمال الإنسانية قائم من زمن طويل. وفى ٢٠٠٤، على سبيل المثال، ارتفع حجم التبرعات الخيرية بمعدل ٥ بالمائة ليصل إلى الرقم القياسى ٢٤٩ مليار دولار أمريكى تمثل ما يزيد عن ٢ بالمائة من مجمل الناتج المحلى وفقا لمؤسسة أمريكا العطاء Giving USA (١٨). وهذه الأموال، من حيث هى رقم خالص ومن حيث هى نسبة من مجمل الناتج المحلى، تفوق ما قدمه أى بلد صناعى آخر للأغراض الخيرية.

والتاريخ والثقافة هما ضمن الأسباب التى تجعل البلد يقود بلدان العالم فى مجالات العمل الخيرى. فقد أسس أشخاص مثل كارنيغى وركفللر وفورد ثقافة "رد الجميل" وهو تعبير مثقل بالشعور بالذنب، يوحى بالحاجة إلى التكفير عن "جريمة" تراكم ثروة هائلة. وربما كان هناك مبرر قوى لقدر من هذا الشعور بالذنب، بالنظر إلى أن جانبا كبيرا من الثروة جاء على حساب الأفراد، والمجتمع، والبيئة. وأيا كان الدافع، فإن الولايات المتحدة استفادت كثيرا من إقرار أحكام جيدة الصياغة ونظم لتسهيل وتشجيع سكانها على المساهمة فى الأنشطة الخيرية. وتشمل هذه الحوافز

إعفاءات ضريبية هائلة سواء لمن ينفذون الأنشطة الخيرية وفقا للمادة (٣) ج (٥٠١) أو للمحسنين الذين يتبرعون لمنظمات كهذه.

ومع الوقت، فإن بلدان رئيسية أخرى تبنت إجراءات تشجيعية مشابهة. ونتيجة لذلك فإن من يبحثون عن ملائكة البيزنس يعلمون أنهم يتخذون الآن أشكالا كثيرة - تشمل الأشخاص الأثرياء المستقلين، أولئك الذين يديرون مؤسسات مستقلة والمحسنين الكبار. ومن بيل ومليندا غيتس إلى مؤسس شركات مثل e Bay و Google فإن موجة جديدة من الأثرياء تمول المتعهدين الاجتماعيين والبينيين. ويعتقد أن هؤلاء يبلغ عددهم قرابة ٦٠٠ مليardير حول العالم، بينهم عدد قليل وإن كان متناميا ممن يقفزون إلى مجال المشروعات الخيرية[١٩].

ويصف الملياردير جورج سوروس الذى كان من السباقين إلى هذا المجال شبكة المنظمات التى يمولها بأنها "بين المؤسسة والحركة"[٢٠]. وكما لاحظت فينانشيال تايمز فإن هذه الحركة دعمت (رواتب وزراء) فى جيورجيا عقب الثورة الوردية، وأنقذت علماء فى الاتحاد السوفيتى السابق من الموت جوعا وتسعى لزيادة شفافية الحكومات، وحقوق الإنسان، وحرية الصحافة[٢١]. وقد عمقت المبادرات التى اتخذها أناس من هذا النوع الآثار الأطول مدى ليس فقط لصالح فقراء العالم وأولئك الذين يحاربون مشاكل مثل المرض، والفساد، وتحول المناخ، ولكن أيضا لصالح بيزنس التيار الرئيسى وللأسواق المالية. وفى الغالب فإن أشخاصا مثل سوروس إما أنهم كونوا الثروة فى سكان آخر أو ورثوها، ونتيجة لذلك فهم أقل اهتماما بالعوائد المالية المباشرة من مستثمرى التيار الرئيسى. لكنهم ليسوا سذجا - وبعضهم منتبه إلى الاحتمالات الأبعد مدى للربحية بعد تأسيس أسواق جديدة.

وفيما كان سوروس يصل إلى مستوى الأداء المميز له، تقريبا، كان المتعهد الصناعى السويسرى ستيفن شميدهاينى يؤسس أفينا Avina [٢٢]. فبعد أن اشتغل لمدة عقود مع شركات كبيرة، أصبح شميدهاينى مهتما بحلول ابتكارية للمشكلات الكبرى فى عالمنا. ويشرح ذلك بقوله:

بالنسبة لى، فالمتعهد الجيد هو شخص يطور على نحو متسق تجارته (أو تجارتها) برؤية واضحة وبرسالة بنفس القدر من الوضوح، ويعمل بكل جد، ولديه قدرة خاصة على إدارة رأس المال، والموارد، والتكنولوجيا المتاحة بكل كفاءة. إن المتعهد هو شخص قادر على إقناع الآخرين بتبنى رؤيته (أو رؤيتها) ويحثهم على تحقيق أهدافه (أو أهدافها). لكن المتعهد الذى صورته لا يتعين عليه أن يبنى شركات ضخمة بل بالأحرى أن يحدث تحولا إيجابيا يؤمن لأكبر عدد ممكن من الناس فرصة العيش اللائق والكريم والمنتج ويغير الظرف الاقتصادى الإقليمى[٢٣]. وفى لحظة سرنديبية (*) عثر شميدهاينى على بيل درايتون وآشوكا وهو يقرأ مجلة خلال رحلة عبر الأطلس. وسرعان ما أسس شراكة مع أشوكا، مستخدما رأسمالية لتمويل برامجها، خاصة فى أمريكا اللاتينية. ويتذكر شميدهاينى: "لقد أثبت نجاح متعهدى أشوكا، فى نظرى، أن رؤساء الحكومات وقادة الصناعة - أولئك الذين يجب أن يكونوا المسئولين الفعليين عن تحسين مجتمعاتهم - نادرا ما يحدثون تحولات مهمة. ولكمين السر فى البحث عن أفراد لديهم قدرات قيادية، ليس فقط بين من يسمون النخب، ولكن فى كل قطاعات المجتمع[٢٤]".

وقد نجح بعض المتعهدين الاجتماعيين فى الحصول على واحدة أو أكثر من العدد المتنامى من جوائز المؤسسات التى أقامتها الشركات. فكلية الحفاة، على سبيل المثال، فازت بجائزة ألكان Alcan للاستدامة وقدرها مليون دولار فى ٢٠٠٦، وهذه الجائزة التى أنشئت بمشاركة من منتدى القادة التجاريين العالمى International Business Leaders Forum تمنح لأى "منظمة غير ربحية من المجتمع المدنى أو منظمة غير حكومية تأسست فى أى مكان فى العالم يتبنى مقتربا شاملا لمعالجة وإنجاز وتعزيز الاستدامة الاقتصادية، والبيئية، والاجتماعية[٢٥]".

(*) (serendipity) القدرة على اكتشاف الأمور النفسية وفقا لأسطورة أمراء سرنديب الثلاثة - المترجم).

امتياح الحكومة

يؤمّن كثير من المتعهدين الاجتماعيين السلع والخدمات للناس الذين تسعى الوكالات الحكومية التقليدية للوصول إليهم، ولهذا فلا غرو أن عددا لا بأس به يسعى للتمويل والمساندة من القطاع العام. وبالحقيقة، فإن طلب التمويل من الحكومة أيدته نسبة معقولة من المتعهدين، احتلت المرتبة الرابعة بمعدل ٣٤ بالمائة. بل إن المتعهدين الربحيين أيضا يرون هيئات القطاع العام باعتبارها مصادر رئيسية للتمويل. ويقول أحد ممثلى الشركات الفولطيضوئية(*) الشمسية إن هذه الهيئات "تمثل أقصر الطرق إلى مستوى التمويل الذى نحتاجه".

ورغم أن بعض من يستخدمون التمويل الحكومي يشيدون إلى الجوانب الإيجابية - مثل التعاون مع كبار العلماء فى المختبرات الحكومية، وميزات تتعلق بالعلاقات العامة، والوصول إلى موارد الإمدادات الحكومية - فقد عبر آخرون عن الإحباط بسبب القيود الثقيلة المرتبطة بالتمويل الحكومى وطبيعته الإملائية. ولأن الهيئات الحكومية تبقى مسئولة أمام الجمهور العام، فهى فى الغالب أقل قدرة على منح التمويل بالمؤشرات المرنة التى يحتاجها معظم المشروعات الاجتماعية أو البيئية.

وكثير من المشروعات الاجتماعية لا يستثمر الجهد ذاته فى تطوير علاقات وثيقة مع الحكومات مثل التى يطورونها مع البيزنس، لكن عددا متزايدا منهم يفعل ذلك. وأحد المشروعات التى تعد مثالا على الإمكانات هو مؤسسة خط أطفال الهند Child Line India Foundation (CIF) التى أنشئت لتأمين خدمة هاتفية مجانية لأطفال الشوارع المحرومين فى بومباى. وقد أقنعت هذه المؤسسة الحكومة بقدرتها على تأمين خدمات كان يتعين أن تؤديها الحكومة- وانتهى بها الأمر إلى الحصول على مساندة الوزارة ذات الصلة لخطة توسع جسورة لتغطى أكثر من أربعين مدينة هندية.

(*) (photovolatics) قدرات توليد الفولطية عند التعرض للطاقة المشعة، خاصة الضوء - المترجم)

وتيم سميث هو متعهد آخر امتاح التمويل الحكومى، وهو يمثل القوة الدافعة وراء مشروع إيدن Eden project الاستثنائى فى المملكة المتحدة، وهو المشروع الذى رحب بالزائر رقم ثمانية ملايين فى ٢٠٠٦[٢٦]. وبوصفها حديقة التيمة (*) بيئة عملاقة وسط سلسلة من القباب التى تقوم فوق أرضية محجر صلصالى قديم فى كورنوول فإن إيدن تستخدم خمسمائة شخص وتقدر المبالغ التى اجتذبتها بحوالى ١,٢ مليار دولار أنفقت فى المنطقة، التى هى الأفقر فى البلاد. ورغم أن المشروع الذى تكلف ٢٣٠ مليون دولار احتاج إلى ١٧٠ مليون دولار من الأموال الحكومية لكى ينطلق، فقد كان بوسعه فتح أبواب التمويل إلى مدى كبير بقبول رعاية الشركات لأنشطة إيدن الرئيسة. وقد لزم سميث الحذر إزاء اتباع هذا الطريق، على أية حال. وقد كانت شركات الهواتف الكبرى تتلهف على المشاركة، كما يقول هو "لكننا سنخسر شيئا ما لو قبلنا عطيتهم[٢٧]".

تحقيق مبيعات وتحصيل رسوم

ويحقق مشروع إيدن، بالفعل، دخلا يعتد به عبر المبيعات، ورسوم الدخول، واشتراكات العضوية، حتى وإن كانت المبالغ المحققة لا تكفى لتغطية الكلفة الإجمالية. وتحقيق إيراد هو خط فاصل واضح فى حركة المتعهدين ومنظماتهم نحو النموذج الربحى. وبالحقيقة، فالمبيعات والرسوم هى خطوات حاسمة باتجاه الاستدامة المالية لأنها تساعد المشروعات الربحية وغير الربحية، على السواء، على الانتقال من الموارد المالية "الحفرية" (بمعنى، أن الثروة مدفونة فى عروق كثيفة وغنية بالطاقة داخل المؤسسات) إلى موارد متجددة.

(*) (theme park أى حديقة تجسد تيمة أو موضوعا معينا، هو هنا البيئة - المترجم).

وأكثر من نصف المستجوبين (٥٧ بالمائة) فضلوا تحصيل بعض عائداتهم من المبيعات والرسوم، التى احتلت المركز الثانى فى المسح الذى أجريناه. ولاحظ أحد المستجوبين وهو جيم فروكترمان من بينيتيك Benetech أن "الدخل المكتسب هو علامة على جودة منتجك - ويمثل تغذية مرتدة من زبائنك". وتحقيق الدخل يكون أسهل فى الأسواق التى تعمل (إلى حد ما، على الأقل) منه فى الأسواق التى تبدو فيها علامات واضحة على فشل السوق. ويرى بعض المستجوبين أن قطاعهم ليس من المحتمل أن يولد مبيعات ورسوما، كما أوضح مصنع التعليم المدهش Facinating Learning Factory.

وذكرت قلة ممن استجوبناهم أن هناك توترا فى صميم المشروعات الاجتماعية: فمن ناحية، توجد رغبة فى تقديم المعلومات مجانا؛ ومن ناحية أخرى، هناك حاجة لكسب إيرادات لتحقيق الاستدامة. ويقول ممثلو إيرث لينك Earth Link فى مسح سستينابلى "لم نتوصل بعد إلى طريقة لتحقيق دخل من بيع ما لدينا من معرفة. وفى كتاب حديث بعنوان (العنكبوت ونجمة البحر) وصف لدور الوسيط التفاعلى. فمثل هؤلاء الناس يجدون صعوبة فى تحقيق ربح من أفكار يعطونها لكل من يريد أن يسمع وهدفه هو خلق نموذج هجين، حيث نجتذب أشخاصا من مختلف أنحاء العالم إلى موقعنا على الشبكة لأن القضايا التى نعالجها تهم الأفراد، والمؤسسات، والمشتغلين بالصناعة، ونحن نحقق دخلا بالخدمات والأدوات التى نستخدمها لمساعدة هؤلاء الناس على التعليم والتفاعل".

وعند خدمة السكان المحليين فى الأقطار الفقيرة يتعين على المتعهدين الاجتماعيين مواءمة ما يقترحونه مع احتياجات الفقراء وقدراتهم المالية. وهكذا على سبيل المثال، فإن شركة بنغلاديش للقمامة Bangaladesh Waste Concern تحارب جبال المخلفات فى داكا بجمع المخلفات العضوية وإعادة تدويرها وإبان عملها فى أحياء محدودى الدخل والمعدمين أثبتت المنظمة أن هذا المقترب فعال ويخلق وظائف. وأثناء ذلك تبين لها أن الناس فى المناطق الفقيرة مستعدون للدفع مقابل خدمات جمع القمامة[٢٨]. والأمر

الأفضل هو أن شركة القمامة تبيع خليط التسميد الذى ينشأ عن عمليات التدوير لشركات المخصبات. وبمواصلة هذه الدائرة الحميدة تنتج هذه الشركات أسمدة عضوية وصديقة للبيئة وتبيعها للمزارعين بأسعار بالغة الانخفاض.

يستخدم بعض المتعهدين الاجتماعيين نموذجا للتسعير التفضيلى لمنتجاتهم وخدماتهم، فيدفع الميسورون أكثر ويدفع الأقل يسارا أثمانا مخفضة على نحو كبير، وفى بعض الحالات لا يدفعون شيئا. وخذ عندك مثل دافيد غرين من بروجكت إمباركت Project Impact الذى نجح فى إيصال خدمات صحية منخفضة التكلفة، بما فى ذلك زرع عدسات المياه البيضاء والعمليات الجراحية إلى ملايين الفقراء فى البلدان النامية وهو يركز الآن، أيضا، على خلق قدرة محلية على تصنيع وبيع مساعدات سمعية فى متناول الجميع. ولكى ينجح هذا المشروع وضع نظام تسعير يقوم على قدرة المشترى على الدفع. ويتلقى الزبائن الأشد فقرا المنتجات مجانا، وهى خدمة أصبحت متيسرة عن طريق تحصيل أسعار تفوق الكلفة من المتيسرين - وإن بقيت هذه الأسعار أقل بشكل ملحوظ مما يمكن أن يدفعوه فى منتجات منافسة.

ورسوم العضوية طريق آخر للوصول إلى المال. وتبنى هذا المقترب اتحاد نساء الهند للعمل الحر، وهو اتحاد مهنى للنساء العاملات كبائعات أو حرفيات أو كعاملات فى الملاحات أو فى غير ذلك من المجالات لحسابهن الخاص ويحارب الاتحاد من أجل حقوق هؤلاء النسوة ويقدم لهن خدمات تتراوح بين الرعاية الصحية والقروض متناهية الصغر والتأمين ويفرض الاتحاد رسم عضوية منخفض ولديه ما يزيد عن نصف مليون امرأة فى عضويته يسددن الاشتراكات.

وفى الوقت ذاته، فإن اتحاد العاملين بالقطعة الذى أنشأته العمل اليوم Working Today التى أسستها سارة هوروفيتز هو المقابل للاتحاد الهندى ولكن فى العالم المتقدم ويمثل اتحاد العاملين بالقطعة احتياجات وشواغل قوة العمل المستقلة المتنامية فى أمريكا بالمؤازرة والإعلام والخدمات، وهؤلاء العاملون الموظفون ذاتيا والمستقلون - العاملون بالقطعة، والاستشاريون، والمقاولون المستقلون، والعمالة المؤقتة، والعاملون

نصف الوقت والعاملون فى الطوارئ - يمثلون حاليا قرابة ٣٠ بالمائة من قوة العمل بالولايات المتحدة وللتأكد من أن العاملين المثقلين قادرون على الوصول إلى التأمين الصحى وغيره من المنافع فقد أنشأت العمل اليوم علاقات مع الاتحادات المهنية، ومع المنظمات القائمة على العضوية وعلى الطوائف، ومع النقابات، والشركات وبهذه الطريقة فالمنظمة قادرة على الوصول إلى أعداد كبيرة من العاملين المستقلين لتوفر لهم القدرة على الوصول إلى الخدمات والنواتج الأساسية التى لم تكن متاحة، من قبل، إلا لقوة العمل التقليدية من الموظفين طوال الوقت ولفترة طويلة.

منح الامتيازات

يبدو أن منح الامتياز Franchising يقع خارج التيار الرئيسى بالنسبة للمتعهدين الذين شملهم المسح الذى أجريناه، على نحو ما، إذ احتل المركز الثامن (١٥ بالمائة) لكنه على الخريطة، على الأقل. ومن الأمثلة على مشروعات اجتماعية يمكن أن تمنح امتيازا نجد مشروع أفلاطون Aflatoun الذى يتخذ من أمستردام مقرا رئيسيا ويعرف أيضا باسم مدخرات الأطفال العالمية Child Sovings Internotional وهو ينظر فى أمر منح امتياز علامة أفلاطون للبنوك وغيرها من المؤسسات المالية ومؤسسة المنظمة ورئيستها المتعهدة الهندية صاحبة سلسلة المشروعات الاجتماعية جيرو بيليموريا يستخدم نموذج الامتياز ذى المستويين حيث يتعامل المستوى الأول مع المشروعات غير الربحية ويتعامل الثانى مع المشروعات الربحية وبالنسبة للمشروعات الربحية، حيث الهدف هو مشاركة البنوك فإن بيليمورتنش شركة أفلاطون Aflatoun Inc التى ستمتلك العلامة التجارية وتفتح الباب أمام جمع الأموال فى أسواق رأس المال.

وقد طور كثير من المنظمات الناشطة وغيرها من المشروعات غير الربحية نسخا من منح الامتياز، من بينها صندوق الحياة البرية العالمى (أو صندوق الطبيعة عبر

العالم World Wide Fund for Nature كما هو معروف خارج أمريكا الشمالية) ودعاة حقوق الإنسان منظمة العفو الدولية Amnesty International ودعاة مكافحة الفساد Transparency Interntional وموئل للإنسانية Habitat for Humanity وهناك اهتمام متزايد بالتجريب، وقد قال لنا الرئيس التنفيذى لمتعهدى العشوائيات Inner City Enter Preneurs " نحن بصدد اختبار منح التراخيص لتعظيم تأثيرنا بسرعة مع تنمية منظمتنا بمعدل معقول. منح نستكشف خلق فروع فى ولاية ماساشوسيتس لنتعلم كيف تنمو على مستوى الولاية مع منح تراخيص تتعلق بمنهجنا وخدمات المساندة لدينا، على المستوى القومى".(٢٩)

لكن منح الامتيازات يرجح أن يكون أكثر فعالية مع المنشآت الربحية وتبناه المتعهدون الاجتماعيون الربحيون على نطاق واسع. وقد أسس معظم هؤلاء المتعهدين شركاتهم لأسباب من بينها لصالح رسالة اجتماعية - ونجح كثيرون فى البقاء مخلصين لهذه الرسالة، برغم التحديات الكبرى التى اعترضت طريقهم. فما الذى يدفع بهؤلاء الناس إلى عالم البيزنس وأيضا إلى منح الامتيازات، فى حالات كثيرة؟ الحكايا متنوعة، لكنها تشترك فى خيوط عامة فعلى سبيل المثال تمنح أورب إنرجى Orb Enevgy الامتيازات بغرض توسعة عملياتها فى الهند، مفضلة هذا الطريق على جمع المزيد من الموارد الرأسمالية. ومنح تراخيص بفتح فروع يمكن المنظمة من الاقتراب من الزبائن مع ترسيخ مظهر ومغزى عامين والسماح بنمو اقتصادى أكبر والتحدى الرئيسى أمام هذا المقترب، وفقا لما قاله لنا الرئيس التنفيذى داميان ميللر، هو ضمان ألا تضحى عملية منح التراخيص بالجودة فى سبيل العوائد.

والمثال الآخر هو بودى شوب Body Shop. وقد كانت جينات الشركة مختلفة من البداية ويلخصها بيان المهمة: "أن نكرس مشروعنا التجارى للسعى من أجل التحول الاجتماعى والبيئى". وقد كانت التحديات التى واجهتها مؤسسة بودى شوب الراحلة أنيتا روديك وزوجها غوردون كثيرة جدا، كما يشير حجم الشركة اليوم وقد أصبحت بودى شوب "مشروعا محليا - متعدد المواقع تخدم منافذه (التى بلغ عددها ٢١٠٠ فى

٢٠٠٧) أكثر من ٧٧ مليون عميل فى ٥١ سوقا مختلفا تتكلم ٢٥ لغة مختلفة عبر ١٢ منطقة توقيت"[٣٠] وقد علقت روديك بنفسها قائلة "لا أفهم كيف وصلنا إلى ذلك!" ويمثل منح التراخيص جزءا مهما من الإجابة، على أية حال.

وقد اعتبر النقاد أنيتا روديك حمقاء، حتى وهى فى أواخر منتصف العمر. لكن المتعهدين الذين يفعلون كما فعلت، ويسلكون طريق المشروعات الربحية لديهم مصدر للرضا حرم منه نظراؤهم الحمقى العاملون فى القطاع غير الربحى: يمكنهم تسييل بعض أسهمهم - أو بيع حصتهم بالكامل ويتزايد عدد المتعهدين الاجتماعيين الذين يسلكون هذا الطريق، وننظر فى هذا الأمر، قرب نهاية هذا الفصل. وقد أعلن آل روديك بزمهما على الطرح الأولى العام لأسهم المشروع لأن ذلك هدد بتحويل بودى شوب إلى بيزنس شأنه شأن غيره وبعد فترة بإعداد أسهمهم للوريبل L'oreal وهو أمر انطوى على تناقض إلى حد ما بالنظر إلى أن نسلة - إحدى المؤسسات الأكثر عرضة للمقاطعة فى العالم - كانت له حصة كبيرة فى لوريبل.

وحسب رئيس مجلس إدارة لوريبل والعضو المنتدب فيها فإن المشروع سيبقى مستقلا ولن تكون أسهمه مدرجة بعد الآن لكن وكالات التقويم التى تتبع تصورات الجمهور عن الأسماء التجارية وسمعة الشركات سرعان ما أعلنت أن أفضلية بودى شوب أصابتها نكسة معتبرة ولكن روديك مبتهجة "عندما تقول لك أكبر شركة لمستحضرات التجميل: نريدكم أن تعلمونا كيفية مساندة المنشآت الصغيرة والتعاونيات النسائية، فهذه لحظة مثيرة".[٣١] وقد أشارت أيضا إلى أن لوريبل "يمكن أن تعمل مع مزارعينا فى نيكاراغوا الذين يبعوننا ٧٠ طنا من زيت السمسم. فكم طنا يمكنهم أن يستخدموا، ألفا؟ أقصد، هذا أمر مذهل بالنسبة لاقتلاع الفقر"[٣٢]. وكما يقول زملاؤها البريطانيون فإن التجربة هى المحك.

خلق شراكات ومشروعات مشتركة

ولتحقيق النمو يتعين على معظم المتعهدين أن يدخلوا فى شركات أو فى مشروعات مشتركة - ولهذا فمن المدهش، نوعا ما، أن أقل من ثلث المستجوبين (٣٠ بالمائة) ذكروا المشروعات المشتركة باعتبارها مهمة لأنشطتهم أو خططهم. وقد رأى من سلكوا هذا الطريق كثيرا من المنافع غير المالية وشراكات كهذه، بحسب ما أشير إليه على موقع تفجير الألغام !Landmines Blow، تساعد الطرفين "على زيادة أصولهم، مثل خبراتهم وقاعدة الزبائن الخاصة بهم، وميزات أخرى تشمل اقتسام المعرفة (وتطوير) علاقات جديدة، تطوير عمليات الرعاية، العمل الناجح فى بيئات ثقافية مختلفة و(الحصول على) موافقة الحكومة الفيدرالية للولايات المتحدة والأمم المتحدة[٣٣].

ومن يفكرون بهذا الخيار معنيون بتأثيراته، وقال لنا متعهد طلب عدم الكشف عن اسمه "الشركات التى تريد أن تكون راعية لنا تتزايد على نحو معتبر والتحدى هو أن نبقى انتقائيين وألا نتنازل، وأن نحافظ على نقاء برنامجنا". وتساءل كثير من المستجوبين حول كيفية تعلم تقويم الشركاء المحتملين. وبرغم قلق بعض المتعهدين الاجتماعيين بخصوص الخلل فى توازنات السلطة، فإن معظمهم غالبا ما يرون مشروعات التيار الرئيسى باعتبارها الشريك الأجدر بالاهتمام لعديد من الأسباب. أحد هذه الأسباب يتمثل فى مجرد الحجم الذى تتميز به الموارد المحتملة المتاحة لقطاع الشركات والامتداد الجغرافى والنفوذ السياسى للشركات الكبيرة، وهناك سبب آخر هو تزايد نزوع المتعهدين إلى فهم كيفية تنمية المبادرات الاجتماعية والبيئية على أساس أقرب إلى الطابع التجارى.

وفى جميع أنحاء العالم تدخل الشركات فى شراكة مع المتعهدين الاجتماعيين. انظر إلى تيمبرلند التى تصنع ملابس الرحلات، والتى يجرى تداول أسهمها فى بورصة نيويورك لكنها لا تزال مملوكة للأسرة التى أسستها وقد تولى جيف سوارتز،

حفيد المؤسس ناثان سوارتز، منصب العضو المنتدب فى ١٩٩٨ ويتذكر اللحظة التى بدأ يرى فيها النور، قبل عدة سنوات وفى ١٩٩١، حسبما يتذكر، كان يقرأ أجزاء من التوراة تقررها له زوجته.(*) ويشرح ما جرى بقوله: "فكرت فى نفسى قائلا، آه يا ولد! ها هو النص يتجسد حيا. شعرت بالعالم يتحرك تحت قدمىَّ، ولازلت أشعر بحركته(٣٤). وعندما مر بتجربة الهداية على الطريق إلى دمشق(**) فإن سوارتز لم يصبح مالكا لنصف تيمبرلند فقط بل وأصبح على الطريق لتولى منصب العضو المنتدب. وقد كانت الشركة متروكة له، إلى حد ما، ليوجهها الوجهة التى يراها مناسبة ومعظم الشركات والأعضاء المنتدبين يجدون أنفسهم فى مواقف مختلفة، وفى حالات أخرى فإن الشراكة تنطوى على درجة أقل من الالتزام من جانب الشركة المنتمية للتيار الرئيسى، حتى وإن كانت المحصلة بالغة الأهمية لمشروع اجتماعى معين.

وتتزايد اهتمام المجتمع الأكاديمى، أيضا، بالشراكات وبالمشروعات المشتركة. وتعد جين نيلسون، وهى مديرة مبادرة المسئولية الاجتماعية للشركات فى مدرسة كيندى لدراسات الحكم فى جامعة هارفارد، من أكبر الرائدات فى عملية استكشاف ما ينجح وما لا ينجح - عندما تتحالف قوى الشركات مع عالم المشروعات الاجتماعية وفى العمل الذى أنجزته مع بيت جنكينز المستشارة الأولى لدى بوز آلن هاميلتون Booz Allen Hamilton. أوصت نيلسون بأن يعرض عالم البيزنس المزيد من قادة الشركات لتجربة المشروعات الاجتماعية عبر زيادة المشروعات وعبر التعليم التجريبى، والندوات

(*) (وقد تصادف، أنذاك، أنه مر بتجربته الأولى عندما قضى فى بوسطن خدمة سيتى يير (City year مشروع للخدمة العامة التطوعية فى مدن الولايات المتحدة لمدة عام لكى يساهم الشباب فى تغيير الحياة إلى الأفضل - المترجم)

(**) (Road to Damascus Conversion تعبير يشار به إلى من يمر بتجربة تدفع به إلى تحول كامل فى موقف سياسى أو فلسفى أو دينى، كما جرى لشاؤول الذى كان يضطهد المسيحيين، وفى الطريق إلى دمشق سمع صوت الرب مصحويا ببرق ذهب ببصره، وعندما وصل إلى دمشق كان قد غير موقفه من المسيحية والمسيحيين وغير اسمه إلى بولس وصار من رسل المسيح - المترجم).

الدولية، وعبر تحقيق التكامل بين مسئولية الشركات وعناصر المشروع الاجتماعى فى مناهج التعليم التجارى.[٣٥] وسواء على الجبهات المالية أو الإدارية أو القانونية، فالحاجة إلى خدمات الوسطاء يبدو أنها تتزايد ونحن بحاجة أيضا إلى المزيد من الشركات المستعدة للمشاركة فى أنشطة المتعهدين الاجتماعيين والبيئيين والاستثمار فيها كجزء من استراتيجيتهم، وليس فقط كجزء من برامج المواطنة لديهم.

السعى وراء رأس المال المضارب

احتل رأس المال المضارب(*) مكانة عالية نسبيا، إذ جاء فى المركز الخامس لأن أكثر من ثلث المستجوبين (٣٩ بالمائة) قالوا إنهم يخططون لاجتذاب قدر من التمويل المضارب . وهذه الردود مدهشة وربما تأثرت بعدد متعهدى كلينتيك فى العينة التى لدينا أو بحقيقة أن بعض المتعهدين الاجتماعيين يعجزون عن فهم طبيعة التمويل برأس المال المغامر (وبالتحديد حقيقة أن أصحاب رأس المال المغامر عادة ما يتوقعون عوائد عالية المعدل). وبرغم ذلك، ومع زحف المتعهدين على اختلاف أنواعهم باتجاه أسواق التيار الرئيسى، فإن الأسهم - واحتمالات الربح على مدى أطول - من المرجح أن تتزايد نتيجة لذلك فإن رءوس الأموال المغامرة والصناديق الخاصة وغير ذلك من المولين البارزين قد يصبحون أكثر اهتماما.

خذ عندك، مثلا، إحدى أكبر مؤسسات رأس المال المغامر فى العالم وهى كلاينر بيركينز كوفيلد أندبايرز Kleiner Perkins Caufield &Buyers . فباعتبار هذه الشركة واحدة من أولى المستثمرين فى شركات مبتدئة مثل أمازون، وغوغل، وإنتويت فهى تبدو للكثيرين وكأن لديها حاسة شم جماعية تكتشف المشروع الكبير القادم. وهى تقوم الآن بتسليط الضوء على محركات السوق من قبيل قضايا ماثلة فى مجال الأمن -

(*) (Venture Capital وهو رأس المال المستعد للدخول فى مشروع يحتمل الربح أو الخسارة -- المترجم).

الطاقة، ومثل نمو المدن العظمى، ومخاطر التحول الفجائى فى الطقس. ونتيجة لذلك فهى تصعد كلاعب رئيسى فى فضاء الكلين تيك(*).

ورغم أن إشراك رءوس الأموال المضاربة والبنوك الاستثمارية أمر ضرورى فهناك مخاطر واضحة بالنسبة لأولئك الذين يرغبون فى ضمان محافظة مشروعهم على رسالته الاجتماعية أو البيئية. وحتى الآن فإن المتعهدين الراغبين فى الحصول على تمويل مخاطر مع الحفاظ على قيمهم لم يتح لهم إلا عدد محدود من الخيارات، لكنهم يجدون بعضا منها.

وانظر إلى تريودوس Triodos البنك الأخلاقى فى أوربا الذى تأسس فى هولندا. هذا البنك أقامه أربعة من المتعهدين الأفراد الذين تلاقوا فى ١٩٦٨ وفكروا فى كيفية إدارة الأموال بطريقة تتميز بوعى اجتماعى. وقد عالج البنك الفرص السوقية التى أهملتها المؤسسات التمويلية الأخرى وساعد على خلق أسواق جديدة، بما فى ذلك تحضير ومساندة تنمية طاقة بديلة باعتبار ذلك قطاعا مناسبا للبنوك. ومد تريودوس نشاطه إلى الولايات المتحدة، وبريطانيا، وألمانيا، وبلجيكا، وإسبانيا، مركزا على الشركات والمنظمات التى تساهم فى تحسين البيئة أو فى خلق قيمة اجتماعية أو ثقافية مضافة ويمتلك تريودوس رءوس أموال مضاربة ويستثمر فى مشروعات اجتماعية وبيئية عبر أوربا مستهدفًا قطاعات رئيسية مثل الطاقة المتجددة، والأغذية العضوية والتجارة الحرة، والتكنولوجيا النظيفة، والثقافية، والصحة المتكاملة ومنذ ٢٠٠١ جمع ثلاثة صناديق لرأس المال المغامر بلغ إجمالها مائة مليون دولار.

وأحد المشروعات البيئية التى وضع تريودوس استثماراته فيها، بالتعاون مع مشروعات مؤسسة زوك لرأس المال المغامر التى تتخذ من لندن مقرا لها، هى شركة كاربون نيوترال Carbon Neutral Company التى تأسست فى ١٩٩٠ وهذه الشركة

(*) (Clean tech التكنولوجيا النظيفة - المترجم).

تساعد المواطنين، والمشروعات التجارية المتعاملة معها، وغيرهم على كبح انبعاثات الكربون لديهم - وقد تنقلت عبر ألوان الطيف من جمع التبرعات فى حملات يقودها المشاهير إلى رأس المال المغامر وخطط لطرح أولى للاكتتاب العام. ولو سألت العضو المنتدب السابق فى الشركة جوناثان شوبلى ما الذى أقنع الشركة التى كان اسمها فى الماضى Future Forests بأن تسلك طريق البحث عن رأس المال المغامر لقال لك، من قبيل التفسير، إن المؤسسين "لم يكونوا يبنون فقط شركة رائدة، بل وأيضا أصولا جديدة تماما تتصف بانخفاض/ انعدام انبعاثات الكربون لخدمة الاقتصاد"[٣٦]. وهو يضيف إلى ذلك أنه كانت هناك حاجة للنمو السريع.

ويشير شوبلى إلى أن أصحاب رأس المال المضارب الجيدين يقدمون ما هو أكثر من المال. ويقول "الإيجابيات واضحة" ويضيف "(أصحاب رأس المال المغامر) بوسعهم أن يعملوا على إنجاح برامج بالغة القوة. وهم يقدمون مشورة لا تقدر بناء على خبرة هائلة وهم يفهمون المخاطر والفرص ويمكنهم مساعدتك على تقويم ما تفعل فى حقل أوسع من الأنشطة التجارية ذات الإمكانات الكبيرة". فماذا عن السلبيات؟ يرد بلهجة متفكرة "السلبيات تكمن فى أن الأمر قد ينتهى بك إلى ضرورة التخلى عما يبدو عن حصة أكبر مما يجب من الشركة مقابل رأس المال". ويمكن أيضا لرأس المال المغامر أن يدفع المتعهدين بسرعة أعلى مما يريدون باتجاه الطرح الابتدائى للاكتتاب العام أو التملك ويخلص شوبلى إلى أن "رءوس الأموال المغامرة تحتاج استراتيجية خروج" كطريقة لتحقيق عائد. وهذا التحقق للقيمة يأتى إما عن طريق الطرح الابتدائى للاكتتاب العام أو - كبديل، خاصة عندما يكون المركز السوقى بسبيله إلى أن يتعزز - عبر البيع، أو الامتزاج مع لاعب أكبر". وقد يؤدى البيع أو الامتزاج إلى المرحلة التالية: الطرح الابتدائى للاكتتاب العام.

البيع- أو التحول إلى شركة عامة

وقد طالب أناس مثل بيل درايتون ومحمد يونس ببورصة أوراق مالية اجتماعية لأن النظام الراهن لا يتناسب على نحو جيد مع المتعهدين الاجتماعيين. وهذا أسفر عن نتائج فى بحثنا، حيث كان خيار التحول إلى شركة عامة عند قاعدة التل (٢ بالمائة). ولم تكن المبادرات ذات التقدم البطىء مثل البورصة الدولية للاستثمار الاجتماعى مجدية. وكما قال مؤسس غرفة للقراءة Room to Reed والعضو المنتدب فيها جون وود فى المسح الذى أجرته سستينابلتى "الأسواق الرأسمالية للمنظمات غير الحكومية عديمة الكفاءة على نحو صارخ. فلا توجد آلية لها كفاءة القطاع الخاص (أى بورصة نيويورك للأوراق المالية، وأنازداك، أو الاكتتابات الخاصة، أو رأس المال المضارب) عندما يتعلق الأمر بجمع مبالغ كبيرة من رأس المال - خاصة التمويل غير المقيد. ويحتاج عالم المنظمات غير الحكومية أن تدرس كل مؤسسة كبيرة، بجدية، هذا النظام- بأمل أن تقتدى به". وما هو صحيح أيضا فى معظم المشروعات الاجتماعية من النموذجين ١و ٢.

وبمجرد أن تثبت أهمية المفهوم فإن معظم المتعهدين يصبحون متلهفين على النمو والتكاثر. ولسوء الحظ فهذه هى النقطة التى يتوقف فيها الكثيرون فجأة أو يجبرون على احتمال مشاق الإقلاع البطىء. لماذا؟ لأنه برغم ما وقع مؤخرا من تدفق الجهود لتطوير البنية التحتية اللازمة لتشريع تدفق رأس المال، فلا يزال رأس المال المطلوب أكثر كثيرا من كل ذلك، لتوسيع وتعزيز المنظمات القابلة للاستنساخ والابتكارية وذات الرؤية المرتبطة برسالة اجتماعية.

ويعود هذا لأسباب منها أن كثيرا من هذه الكيانات، خاصة إذا كانت ضمن منظمات النموذج ٢، يعمل بعيداً عن الضوء فهى منظمات تبدو أشبه بالبيزنس بالنسبة للجمهور ذى العقلية الخيرية التقليدية، ولكن عندما تتجه هذه المنظمات إلى قطاع البيزنس طلبا للمشاركة، تجرى إحالتها إلى قسم المسئولية الاجتماعية ليس لديهم، حتى

الآن، العـقليـة (أو فى مـعظم الحـالات رأس المال) المطلوب للمـسـاعـدة على النمـو والاستنساخ، على الأقل بالنسبة للمنظمات غير الحكومية. وفى المسح الذى أجرته سستينابلتى قال جون وود "يقول لنا بعض المنظمات اننا كبرنا، وبالتالى لا نحتاجهم" ويشير إلى أن هذا الموقف "يختلف عن موقع القطاع الخاص، حيث النجاح يجتذب رأس المال. لماذا نعاقب على نجاحنا؟ ولماذا يريد أى مستثمر أن تبقى المؤسسة التى ساندها فى سنواتها الأولى صغيرة؟[٣٧]".

ومن المؤكد أن عدداً متنامياً من المنظمات ملتزم بتمويل المشروعات الاجتماعية. وبالحقيقة فإن أشوكا وصدى الأخضر Echoing Green وشركة الربح الجديد New Profit Inc. والمركز التابع لمؤسسة مجتمع شبه الجزيرة للمشروعات الخيرية Peninsu-la Community Foundation، s Center For Venture Philaanthropy وسكل وشركاء المشروع الاجتماعى Social Venture Partners واللامحدود Unlimited وشركاء المشروعات الخيرية Venture Philanthropy Partners يستثمر كل طرف منهم ما يزيد عن مليون دولار سنوياً - ويزيد المبلغ عن ذلك زيادة كبيرة، فى بعض الحالات- فى المشروعات غير الربحية. ورغم الرحيب بهذه الجهود فإن مساهماتهم تقف دون المائة مليون دولار سنويا، وهذه مجرد قطرة فى الدلو، نسبياً.

ومن قبيل التقدير العام لأرقام الاستثمارات فى المجالات الثلاثة للنشاط التجارى والاجتماعى والتكنولوجيا النظيفة والنشاط الخيرى فقد اعتبرنا أنه فى ٢٠٠٧ تم تخصيص أقل من ٢٠٠ مليون دولار أمريكى للمشروعات التجارية الاجتماعية من قبل مؤسسات ذات رسالة، على مستوى العالم، مقارنة بأكثر من مليارى دولار أمريكى للتكنولوجيا النظيفة فى الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبى وما يزيد كثيرا عن مائتى مليار دولار أمريكى للنشاط الخيرى العام فى الولايات المتحدة وحدها.

وعموماً فمن الواضح أن أى بلد يرغب فى بناء مجموعات عنقودية قوية من المشروعات الاجتماعية يجب أن يخصص مبالغ أكبر كثيرا من رأس المال المتاح إضافة إلى غير ذلك من أشكال الدعم المالى وغير المالى. وهكذا فإذا كانت أسواق المال،

حاليا، ليست خيارا مجديا فإن الطريق الواضح - والمحفوف بالتحديات- هو أن تجمع رأس المال الخاص بك. وكانت هذه هي الفكرة وراء البورصة الدولية للاستثمارات الاجتماعية. فبعد إطلاقها بكثير من الصخب في الاجتماع السنوى للمنتدب الاقتصادى الدولى فى ٢٠٠٢ كانت بداية هذا الجهد الرامى إلى خلق سوق عالمى لرأس المال الاجتماعى بداية متعثرة(٣٨). ومع ذلك، وكما هو الحال فى كثير من أنشطة المتعهدين، فإن النكسات المبكرة يمكن أن تكون مصادر قوة فى المستقبل إذا تفاعل المسئولون عن القيادة مع التغذية المرتدة وتجاوبوا بناء عليها.

وبورصة المبادلات الاجتماعية (SSE) نموذج آخر للمبادرات المترنحة فى هذا المجال. وهذه البورصة موجودة فى البرازيل وقد أسستها Bolsa de Valores de Sao Paolo (يطلق عليها اسم مختصر هوبوسفبا) فى ٢٠٠٣ لتجمع بين المنظمات غير الربحية ومستثمرى بوسفبا الراغبين فى مساندة الجهود الاجتماعية. وكما قال سيلسو غريكو فإن المانح يحقق "ربحا اجتماعيا". ويمكن للمنظمات الاجتماعية أن تطرح مبادراتها، فى أى وقت. ويستعرض فريق من الخبراء كل المدخلات ويقدم التوصية بشأن ما يعتبره أكثرها أهلية لمجلس إدارة بورصة المبادلات الاجتماعية وبمجرد الموافقة على مقترح تطرح بوسفبا ومؤسسات السمسرة المائة والعشرون التابعة لها، فى كل البرازيل، حافظة المبادرات على المستثمرين بهدف بيع هذه "الأسهم الاجتماعية" وكل المبالغ التى تجمعها SSE تذهب إلى المنظمة مباشرة، بدون عمولات أو رسوم من أى نوع. وتروج بورصة المبادلات الاجتماعية لنوع جديد من " ROI العائد على الانضواء". فهى تسعى إلى خلق هوية جديدة للمنظمات غير الحكومية، ليس باعتبارها "منظمات الربح الاجتماعى".

وقد لاقت هذه المبادرة اهتماما كبيرا. وفى جنوب إفريقيا يجرى استنساخ التجربة عبر JSE وهى بورصة الأوراق المالية لجنوب إفريقيا، التى أطلقت بورصة جنوب إفريقيا للاستثمار الاجتماعى فى يونيو ٢٠٠٦, وافتتح السوق طرحه الابتدائى بخمسة عشر مشروعًا مختاراً من مشروعات "الربح الاجتماعى". وكما هو الحال فى

بورصة البرازيل SSE فبوسع المستثمرين شراء الأسهم عبر الإنترنت وتتبع تقدم استثماراتهم على الشبكة.

لكن التحدى أكبر بكثير مما تشير إليه هذه التجارب المبكرة وكما قال محمد يونس: "لتمكين بورصة مبادلات اجتماعية من العمل على نحو مناسب فسوف نحتاج إلى خلق وكالات تقويم، وإلى ضبط معيارى للمصطلحات والتعريفات، وإلى أدوات قياس التأثير، وإلى صيغ تقريرية، ومطبوعات مالية جديدة مثل "وول ستريت جورنال الاجتماعى"(٣٩). فما الذى يجعل حشد رأس المال اللازم لصالح متعهدين اجتماعيين مشهود لهم بالكفاءة صعبا هكذا؟ قد نجد جزءا من الإجابة فى اكتشاف من دراسة أجرتها المؤسسة القانونية لنكلاترز Linklaters مع مؤسسة شواب: لم يتم تطوير نموذج قانونى محدد ومتماسك لإنشاء المشروعات الاجتماعية، فى أى بلد من البلدان(٤٠).

وفى صلب هذا المأزق نجد ميلا ظاهرا فى كل الأقطار والأقاليم إلى الفصل بين القيمة المالية والاجتماعية. وحاليا تسعى شريحة واحدة من المجتمع إلى تعظيم الأرباح بدون اهتمام يذكر بتأثير ذلك على رفاه المجتمع ككل، وتحاول شريحة أخرى التعامل مع الآثار المترتبة على ذلك. وعموما فالنظام لا يعمل. حان الوقت لتغيير قواعد اللعبة.

الجزء الثانى

خلق أسواق للمستقبل

الفصل الثالث

اكتشاف فرص السوق في عشرة

أقسام كبرى

على غرار الأخوين رايت، وهما صانعا الدراجات الحمقاوان، دون شك، واللذان كانا يحلمان، قبل أكثر من قرن مضى، بأن يرتفعا بآلاتهما إلى مملكة الطيور، فإن المتعهدين الاجتماعيين والبيئيين اليوم يرون إمكانية مساعدة الناس على التحليق في أفق المستقبل حيث لا يرى الآخرون إلا عوائق يستحيل اجتيازها. وهذا التفاؤل ليس من سمات الحاضر، حيث لا تزال الأخطار الماثلة الملموسة توالى الظهور- لكن هذا لا يردع أولئك المتعهدين. وبالحقيقة، فإن فكرة المصير المرتقب قد تكون مدر الحماس لدى كثير منهم.

وقد أدرك الناس، على مر التاريخ، أن الغيوم السوداء يمكن أن تنطوى على مساحات فضية ويقال إن ألبرت أينشتين أشار إلى أنه "في قلب كل صعوبة توجد فرصة". وما يميز المتعهدين الاجتماعيين ليس مجرد القدرة على رؤية الفرص الممكنة التي تخلقها التحديات ولكن أيضًا قدراتهم القيادية التي تمكنهم من أن يبدأوا إرساء الأسس لما في الغد من أسواق طالعة ومتعهدين.

وبأبسط التعبيرات فإن المتعهدين الاجتماعيين والبيئيين- أيًا كانت مقاصدهم- يساعدون على تأسيس دعوى البيزنس للعمل بطرق مختلفة عن نظرائهم من التجاريين والسياسيين في التيار الرئيسي.

اعرض على معظم شركات التيار الرئيسى أهداف التنمية الألفية للأمم المتحدة (mdgs) والتى أعلن عنها بكثير من البهرج الإعلامى فى عام ٢٠٠٠ وأعلنت النية (التى يصعب أن تحقق) لإنجازها مع حلول ٢٠١٥ وسوف يجدون مشاكل لا تنتهى أمام تحويل تلك الأهداف إلى أى نوع من الواقع السوقى[١]. صحيح أن قلة من الشركات بدأت تمحور تقارير نشاطها حول أهداف معينة من أهداف الألفية ولكنهم يفعلون ذلك، عادة، بشعور أن مجرد الحجم الهائل للتحديات فإن جهودهم لن تسفر إلا عن تأثير محدود، نسبيا. وعلى الجبهة السياسية، فإن ٢٠١٥ تبدو كأنها مشكلة شخص آخر، بالنظر إلى القصد النسبى للآفاق الزمنية للسياسات الديمقراطية.

وبالمقابل، فإذا عرضت أهداف الألفية على متعهدين اجتماعيين فسوف يشير كثيرون بينهم إلى أن مشروعاتهم تعالج قضايا رئيسية قبل أن تستقر الأمم المتحدة على الخطط التى وضعتها لمعالجة الخطوط الفاصلة العشرة الكبرى التى يشير تحليلنا إلى أنها تنبثق عن أهداف الألفية، والتى ندرسها فى هذا الفصل. ويرى كثير من المتعهدين الاجتماعيين أن قوة أهداف الألفية تكمن فى ماذا أو لماذا أكثر مما هى فى من وكيف وأين ومتى. وهم يسألون أسئلة مربكة عن السياسيين فى التيار الرئيسى، والهيئات العامة، والمشروعات التجارية، والمؤسسات المالية وما يفعله كل هؤلاء لإنجاز هذه الأهداف. ورغم ذلك، فإننا نجد الخطوط الفاصلة المبينة فى الأهداف الألفية تحولاً مفيداً باتجاه فحص القضايا والفرص المتصلة بالمستقبل.

وبغض النظر عن خطابهم البلاغى، فإن معظم القادة اليوم يميلون إلى النظر إلى هذه الخطوط الفاصلة باعتبار كل واحد منها هوة يستحيل تجسيرها. ويلاحظ المحللون أن بعض الخطوط الفاصلة يواصل الظهور، وهى ظاهرة تساهم فى تأجيجها عملة العولمة ذاتها وتكوين الثروات كمبدأ يمثل جوهر نماذج البزنس فى التيار الرئيسى. ونحن ننضم إلى كبار المتعهدين الاجتماعيين فى التأكيد على أن الفوارق- المتصلة بالواقع السكانى، والتمويل، والتغذية، والوصول إلى الموارد الطبيعية المحدودة، والبيئة والصحة، والنوع، والتعليم، وما نسميه التكنولوجيا الرقمية digitech والأشكال المتعددة للأمن- باعتبارها مؤشرات لفضاءات الفرص السوقية فى الغد.

ولاغتنام هذه الفرص سوف يتعين على شركات التيار الرئيسى أن تمضى بتفكيرها إلى ما يتجاوز المنطق التجارى المعتاد من أجل المغامرة بالدخول إلى أسواق جديدة وغير مجربة. ولحسن الحظ فبوسعهم أن يحاولوا الاقتداء بالمتعهدين الاجتماعيين والبيئيين- الذين يعملون بالفعل فى تلك الأسواق، ويغيرون المنتجات أو العمليات بعديد من الطرق. ورما كان هؤلاء المتعهدون يؤثرون على سلاسل الإمداد، بما فى ذلك إعادة صياغة الإمدادات باليد العاملة. وربما كانوا يؤثرون على قاعدة المستهلكين أو يوسعونها، إما بخلق الطلب على منتجات بعينها من قبل الزبائن الموجودين أو باجتذاب شريحة جديدة تماماً من الزبائن. وقد يكون دور الآخرين هو استباق الإجراءات التنظيمية، بتأمين تقانات أو خدمات تتنبأ بالإجراءات المرتقبة ويطرح بدائل مستدامة يمكن أن تتبناها المشروعات التجارية. أو ربما كانوا يخرجون علينا بتقنيات تفتيتية تحدث نقلة فى صناعة ما، بالكامل، بالقفز على التكنولوجيا القائمة وتجاوزها فيصبح أسلوب عملها عتيقاً.

ولنعرض للعشرة كلهم، لنرسم الخطوط العامة للتحديات ذات الصلة، بإيجاز، ثم نلمح إلى بعض الطرق التى يعمل بها المتعهدون الاجتماعيون والبيئيون لمواجهتها. ولا يملك المتعهدون - ولا حتى القطاع بأكمله، فى أى حالة من الحالات، إجابات على التحدى العام، لكن جهودهم الساعية إلى صياغة حلول تشير، على الأقل، إلى طريق باتجاه أسواق المستقبل.

فرص ديموغرافية

وبالنهاية فالديموغرافيا(*) هى المحرك الرئيسى فى معظم المشاكل التى يحاول هؤلاء المتعهدون حلها، إن لم يكن فيها كلها. والمشكلة الأساسية هى مشكلة أرقام.

(*) (demography) - علم السكان، والمقصود فى هذه الجملة الحقائق السكانية - المترجم).

ويقول لنا علماء الديموغرافيا إن عدد الجنس البشرى يتجه إلى أن يصبح ٩ إلى ١٠ مليارات من البشر، فى وقت ما من هذا القرن. وبالوقت ذاته، وكما لو أن النمو السكانى ليس مقلقًا بما يكفى فهناك مجموعة من الأرقام يجب أن ننتبه لها. فتوزيع المجموعات العمرية يصيبه تشوه حيث تكتهل بعض الأمم وتشهد أمم أخرى طفرة شبابية. ومن المتوقع أن يصبح هذا النموذج أكثر حدة وأن يعقد التحديات السياسية والاقتصادية والجتماعية الدولية. وبالتوازى، تجرى هجرة من قرى العالم إلى مدنه، ويرى الخبراء أن عام ٢٠٠٧ ربما كان العام الذى أصبح فيه العالم حضريا. بشكل رئيسى. وهذه أخبار سارة للبعض، ولكن هذا يعنى الحياة فى العشوائيات. بالنسبة لواحد من كل ثلاثة أشخاص(٢).

وبالنسبة لمن يملكون عقلية المتعهد، فيمكن أن تكون هذه المشكلات فرصًا مستترة، بل هى فى الحقيقة كذلك. وعلى الجانب الإيجابى أيضًا فقد أثبتت العشريات الأخيرة أن إحدى أفضل الطرق لضبط النمو السكانى هى بتشجيع التنمية الاقتصادية حتى يكف الناس عن الاعتماد على الحجم الكبير للأسرة لتأمين رفاههم الاجتماعى والاقتصادى طويل الأمد. وهذا ما يدعى بالنقلة الديموغرافية ويعالج المتعهدون الاجتماعيون الأبعاد الكثيرة المترابطة لهذا التحدى المركب. وإذ لم يفعلوا ذلك فإنهم يطرحون عديداً من الدروس التى يمكن أن يتعلمها القطاعان الخاص والعام.

وإذا بدأنا بتنظيم النسل فيجب أن ننظر فى مثال ميكاى فيرافيديا(*) وأحد الدروس المستخلصة من نجاحه أنه من المفيد أن يكون بمقدرونا اكتشاف التحديات الخطيرة مبكرًا - وأن ندرس الجانب الأفضل فيها. وقد أسس ميكاى اتحاد السكان وتنمية المجتمع (PDA) فى ١٩٦٤ لمعالجة مشكلة الاكتظاظ السكانى. والفقر فى تلك البلاد. وبعد أن أصبح PDA أكبر منظمة غير حكومية فى تايلندا فقد بادر، قبل غيره،

(*) (المعروف فى تايلند باسم الدكتور كوندوم Dr Condom: وسماها الواقى الذكرى - المترجم).

إلى استخدام موظفين غير طبيين لتوزيع حبوب منع الحمل والواقيات الذكرية فى القرى والمدن. وقد طرح الاتحاد أيضًا مقتربات مبتكرة وغالبًا ما اتسمت بروح الفكاهة عند التايلنديين وساعدت على إزالة الشبهة عن الأمور المتعلقة بالإنجاب.

وبفضل المسابقات التى أجراها فى النفخ فى الواقى الذكرى ولاختيار ملكة الجمال الواقى الذكرى أصبح ميكاى يعرف أيضًا باسم ملك الواقى الذكرى وأصبح اسم الواقى الذكرى "ميكاى" وأثناء ذلك حققت تايلندا واحدا من أسرع معدلات النمو السكانى من ٣,٢ بالمائة فى ١٩٦٤ إلى ٠,٨ فقط فى ٢٠٠٠ وتراجع متوسط عدد الأطفال فى الأسرة الواحدة من سبعة إلى أقل من اثنين. وهذه نتيجة استثنائية بكل المعايير- وهى نتيجة تبرز أهمية مبدأ المتعهدين الذى يقول إن المستحيل يحتاج إلى مزيد من الصبر.

لكن ميكاى هو، أولاً قبل كل شىء، رجل أعمال. وشهرته باعتباره دكتور كوندوم لم تنبع من خلفية تتعلق بالصحة العامة. فالأقرب إلى الدقة أنه، عندما عاد إلى بلاده بعد أن حصل على ماجستير إدارة الأعمال فى جامعة ملبورن، صدمه فقر مواطنية التايلنديين. وسرعان ما خلص إلى أن الموقف الاقتصادى لن يتغير، أبدا، إن لم يتغير الوضع الديموغرافى فى تايلندا – أى إذا لم تكف النساء عن إنجاب بين ستة وسبعة أطفال. وهكذا فقد بدأ يعالج الانفجار السكانى كوسيلة لخلق تحسينات فى حياة الناس. وقد برع ميكاى، دائماً، فى المزج بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. واتحاد السكان وتنمية المجتمع هو مشروع غير ربحى مختلط يمول أنشطته عبر مشروعات تجارية اجتماعية أخرى. والحكومات – والمشروعات التجارية الكبيرة -- التى تبحث عن حلول للتحديات الناشئة عن الأوضاع السكانية بوسعهم أن يجدوا بعض مفاتيح الحل فى مشروعات كهذه، بما يضمن نتائج أفضل لما يستثمرون من أموال.

وثانيًا، وفى حالة تؤكد هذه النقطة، نتوجه باهتمامنا إلى جهود المتعهدين الساعين إلى معالجة مشاكل تنشـ عند اتجاه البنية السكانية إلى زيادة نسبة الكهول أو الشباب وجيرو بيليموريا من زمرة المتعهدين الملهمين الذين يعملون مع الأطفال

المحرومين، ولديها سلسلة من المشروعات الاجتماعية، وقد أطلقت وطورت عدداً من المشروعات غير الربحية التحويلية والفعالة. ومن بواكير محاولاتها الرئيسية مؤسسة خط أطفال الهند Child Line India Foundation وهو خط ساخن على مدى الأربع وعشرين ساعة للأطفال المحتاجين للنجدة، ويعمل الآن فى سبعين من أكبر مدن الهند. وبناء على هذا النجاح أسست بيليموريا خط مساعدة الأطفال العالمى Child Help Line International الذى ساند خطوط الأطفال فى أربعة وسبعين بلداً فى ٢٠٠٥- وكان يستهدف الوصول إلى مائة بلد فى ٢٠٠٧.

وبالنسبة إلى ظاهرة الاكتهال، خذ عندك مثال ريك سوربن الذى أنشأ ثلاث منظمات- تعاونية شركاء الرعاية المنزلية (CHCA) والمنظمات المرتبطة بها. ومعهد الرعاية الحية للمساعدين الطبيين (PHI) ونظام الرعاية المستقل (ICS) للمساعدة على تغيير الرعاية الحية المنزلية فى الولايات المتحدة. وبذلك فقد أثر سوربن على إمدادات العمالة المتاحة لنظام الرعاية الحية كما حسن أيضاً حياة المستهلكين الذين يعتمدون على هذا النظام. وهناك منافسة شديدة فى هذا المجال، لكن CHCA التى تأسست فى ١٩٨٥ كانت أول وكالة للرعاية الصحية يملكها العاملون فيها. والعاملون - الملاك هؤلاء هم من النساء الأمريكيات السود واللاتينيات، وسبعون بالمائة منهن كن معتمدات، فيما مضى، على الضمان الاجتماعى. واليوم فإن CHCA، وهى مشروع اجتماعى منذ النشأة، فيها أكثر من ألف من العاملين وتكسب ٢٥ مليوناً كإيرادات.

ولكن شبكة الرعاية المستقلة ICS هى التى انطلقت باعتبارها النموذج الثالث للمشروع الذى يخدم احتياجات المرضى التى لم تخدمها المساعدات الطبية Medicaid. وعندما بدأت المنظمة نشاطها فى عام ٢٠٠٠ كانت تواجه صعوبات شديدة. ففى السنوات الثلاث الأولى كانت تخسر مليون دولار أمريكى سنويا. واليوم يبلغ إجمالى عائدتها ٧٠ مليون دولار أمريكى فى السنة. ومن المتوقع أن تبلغ الإيرادات ١٢٠ مليوناً فى سنتين. وأعضاء ICS هم البالغون الذين يعانون من إعاقات جسدية بسبب مرض عصبى أو عضلى أو بسبب إصابة، والغالبية تعانى من إصابات فى العمود الفقرى

ومن التصلب المضاعف. ويتعين أن يكون كل عضو فى ICS فى الثامنة عشرة، على الأقل، وأن يكون مؤهلا لخدمات المساعدات الطبية ولدخول أى من بيوت الرعاية. ولا يزيد معدل البيض بينهم عن ١٠ بالمائة، و٦٠ بالمائة هن من النساء، و١٠ بالمائة فقط فوق الخامسة والستين. واليوم تنشئ ICS مكاتب جديدة فى برونكس، وهارلم، وبروكلين، وغير ذلك من مناطق نيويورك. ويقول سوربن إن أكبر ما يواجه من تحديات ليس ماليًا؛ إنه العثور على الموهبة المناسبة. فلديه مديرون لكنهم يجدون صعوبة فى العمل فى منظمة هى، حسب تعبيره هو "دائمة التغير وسوف تبقى كذلك[٣]. فالمديرون يحبون أن تكون للمنظمة بنية؛ ويصعب على من يعملون مع سوربن أن يدركوا أن الالتزام ببنية تنظيمية ليس الغرض الرئيسى لأى منظمة؛ فالنمو يخلق احتياجات جديدة ويشير سوربن إلى أن "كثيراً من الأدوات التى أخذتنا إلى حيث نحن الآن لن يأخذنا إلى حيث نريد أن نكون".

وإن سألته ما الذى يمكن أن يتعلمه البزنس من شركاء الرعاية المنزلية CHCA ومعهد الرعاية الصحية للمساعدين الطبيين PHI ونظام الرعاية المستقل ICS فإنه يقول بلهجة المتأمل "إن التجربة بينت لنا أن النموذج التجارى الناجح بوسعه التعامل مع العاملين والمستهلكين فى خدمة الرعاية المباشرة - وفى حالتنا، فهؤلاء هم من المعاقين البالغين- باعتبارهم حملة أسهم وليسوا مجرد مصدر للتكاليف أو العوائد. والعاملون فى خدمة الرعاية المباشرة يحتاجون وظائف معتبرة وهم ضروريون لتأمين خدمات ورعاية جيدة، لكنهم غالبًا ما يعاملون باعتبارهم جزءاً غير دائم من المشروع. والمعاقون الكبار- وهم المستهلكون فى حالتنا - يحتاجون مساندة تتنوع بتنوع الأفراد ليعيشوا مستقلين لكنهم يعاملون، عادة، باعتبارهم مشكلات سوف تختفى بمرور الوقت".

وأى مسئول عن مشروع، سواء كان رجل أعمال من التيار الرئيسى أو مستثمراً يفكر فى اقتحام أسواق قاعدة الهرم يحسن به أن ينظر فى نماذج المشروعات التى تتبناها منظمات مثل منظمة سوربن وتكيفها مع أحوال الأجزاء الأقل تميزًا فى المناطق الأكثر ثراء فى عالمنا.

فرص تمويلية

منذ الأزمنة التوراتية هناك إدراك لحقيقة أن الأغنياء سوف ينجحون فى أن يزدادوا غنى وأن الفقراء سيزدادون فقرا. لكن الفوارق فى الثروة المالية، تلك التى بلغت حداً مذهلا بالفعل، زادت حدتها فى السنوات الأخيرة نتيجة لما أدت إليه العولمة وانتشار الرأسمالية من استقطاب فى الدخول والأصول فى بلدان كثيرة. وفى الولايات المتحدة، مثلا، بين الأغنياء والفقراء أخذه فى الاتساع. وبحلول ٢٠٠٣ كان الواحد بالمائة من الأسر التى تحتل القمة تملك ٥٧,٥ بالمائة من ثروة المجتمع، بعد أن كانت ٥٣,٤ بالمائة قبل ذلك بسنة[٤]. أما الصين، التى أصبح فيها الآن عشرات الألوف من المالتى مليونيرات(*) فهى تمر بمرحلة البارونات اللصوص الخاصة بها[٥].

وبالنسبة لكثير من قادة البزنس - والسياسة - فهذا هو حال الدنيا، خاصة الدنيا الرأسمالية، لكن حدة اللامساواة فى القدرات المالية يمكن أن تغرس بذور التمردات والتحولات الاجتماعية. وجذور هذه المظالم الاقتصادية شديدة العمق لدرجة أن بعض المجتمعات تعين أن تتعرض للتمردات والثورات قبل أن يعاد ترتيب أوضاعها. حيث يكون هناك وجود لسياسة عامة مناسبة يكون بوسع الحكومات استخدام الضرائب وما يتصل بها من أشكال إعادة توزيع الثروة لمعالجة الفوارق المالية. ولكن حيث تكون أطر وأدوات العدالة الاقتصادية ضعيفة أو منعدمة فإن المتعهدين يكون لديهم الكثير مما يمكنهم طرحة لضمان ألا تتفاقم الفوارق- فى أسوأ الحالات- بدرجة أكبر. فالفوارق المالية تطرح فرصًا حقيقية لتحسين الأحوال لمجتمعات وجماعات بعينها.

انظر كيف تطور عمل جيرو بيليموريا منذ ١٩٩٥، فبعد أن لم يعد يكفيها تخليص الأطفال من المحن بدأت بيليموريا نشاطًا جديداً لكسر دورة الفقر بتعليم الأطفال

(*) (multi- millionaires الشخص الذى يملك عدة ملايين- المترجم) .

حقوقهم ومسئولياتهم - وبالتحديد تعليمهم كيفية التعامل مع النقود- وتمكينهم. وفى البداية سميت هذه المبادرة مدخرات الأطفال الدولية Child Savings International ثم أصبح اسمها الذى تعرف به الآن أفلاطون، وهو لفظ عامى فى الهند يشار به إلى الشخص الذكى المغامر الذى لا يخشى أن يكون مختلفًا أو أن يعبر عن رأيه. وهذا مشروع من النموذج ١ وينطوى على طموح كبير للتطور باتجاه أن يصبح من النموذج ٢. وقد تم تطوير المفهوم واختباره فى الهند قبل أن يجرى نقله إلى أكثر من عشرة بلدان نامية. والأمل هو أنه يمكن استنساخه بالترخيص باستخدام النموذج والعلامة للبنوك وغيرها من المؤسسات التمويلية دوليا - ويتم أثناء ذلك توليد مورد متصل من العائدات.

وترى بيليموريا أن نتائج عمل أفلاطون بالنسبة لمشروعات التيار الرئيسى هى كالتالى : "يحتاج البيزنس إلى خفة الحركة، إلى القدرة على اتخاذ قرارات سريعة، تقوم على المشاركة. ثم، وبعيداً عن قضايا عائد الكلفة. والمحاسبية، والشفافية، وهى قضايا واضحة، فإن تجربتنا تشير إلى أن هناك قوة هائلة فى تنوع الفرقاء- القادمين من خلفيات ثقافية مختلفة، من قطاعات مختلفة (على سبيل المثال، المجتمع المدنى، الحكومة، والبيزنس) ومن مستويات اجتماعية مختلفة(٦)".

ويعد كيكسارت مثالاً آخر على مشروعات النموذج ٢ التى تتمتع بقدر من التميز فى هذا الفضاء، فالطموح المشبوب لهذا المشروع يتجه إلى المساعدة على تجسير الفوارق فى الثروة بتحفيز تنمية قطاع من أنشطة المتعهدين لخلق طبقة وسطى إفريقية كنتيجة لذلك. ويبدو أن المنظمة عرفت طريقها إلى مساعدة بلدان مثل كينيا وتنزانيا على تحقيق هذا الهدف. فالمشروع يخلق مشروعات ووظائف جديدة بتنمية وترويج تكنولوجيات جديدة منخفضة الكلفة، يشتريها ويستخدمها المتعهدون المحليون لإنشاء مشروعات تجارية صغيرة الحجم. وباكتشاف وتنمية وتسويق التكنولوجيات بمعدل مرتفع لعائد الكلفة فإن كيكسارت يساعد فقراء المتعهدين على لعب دور فعال فى اقتصاد السوق، بما يزيد مدخولاتهم على نحو كبير ويساعد على خلق وظائف لغيرهم.

وغالبًا ما يثير نجاح كيكسارت فى بيع التكنولوجيا فى إثارة تساؤلات حول السبب فى أنها لم تتطور إلى النموذج ٣ من المشروعات. فبعد كل شيء، فإن تدفقات مدخولاتها هائلة ومتنامية. لكن وضع كيكسارت كمنظمة غير ربحية مختلطة هو نتيجة لفشل سوقى. ففى العالم الغنى، تدعم الحكومات غالبًا الأبحاث وجهود التنمية الرامية للترويج للتكنولوجيات الجديدة: أما الحكومات فى البلدان النامية فتتميز بأن لديها أولويات أخرى وتنفق القليل للغاية، فى هذا المجال. ونادرًا ما تخلق شركات القطاع الخاص فى هذه البلدان منتجات وتكنولوجيات جديدة لصالح الفقراء الذين لا يملكون إلا الحد الأدنى من القدرة الشرائية. ولمعالجة هذا الفشل السوقى تطور كيكسارت آلات ابتكارية، ومناسبة، ومتاحة، يكن أن يستخدمها الناس ليبدأوا ويدفعوا كفاءة المشروعات الصغيرة فى أرياف إفريقيا. وتستخدم مدخولاتها من المنح لتدعم عملية البحث والتنمية التى لا تنهض بها أى حكومة أو أى شركة، والأثر الناجم عن ذلك هائل. وبنهاية ٢٠٠٧ كانت كيكسارت قد ساعدت على خلق خمسين ألف مشروعًا صغيرًا جديدًا، بواقع ثمانمائة بزنس جديد تظهر كل شهر. وتولد هذه المشروعات قرابة ٤٥٢ مليون دولار أمريكى سنويًا، كأرباح وأجور جديدة وتستخدم ما يربو على خمسة وثلاثين ألف شخص. والمزارعون الذين يشترون تكنولوجيات كيكسارت اليوم هم مستهلكو جون دير وكاتر بيللار، فى الغد. وهذه الحقيقة لم تغب عن جون دير؛ فقد دخلت فى شراكة مع كيكسارت للمساعدة مع تسريع معدل نمو هذا الاتجاه.

والمدهش أن التقديرات تشير إلى أن أنشطة كيكسارت تولّد الآن ما يزيد على ٦,٠ بالمائة من إجمالى الناتج المحلى فى كينيا و٢٥,٠ بالمائة من إجمالى الناتج المحلى فى تنزانيا. ويجب أن تكون هذه، بالفعل، حالة تدرس فى المعاهد التجارية فى كل أنحاء العالم - فبوسعها أن تطرح مادة دراسية وفيرة وأن تستخلص منها الدروس لصالح الأجيال الطالعة من التنفيذيين التجارين فى التيار الرئيسى.

وعلى مستوى أكبر من هذا يمكن أن نجد نشاط فضل عابد فى بنغلاديش. فقد أسس BRAC- وهى التى كانت لجنة التنمية الريفية فى بنغلاديش- لمحاربة الفقر، والأمية، ووفيات الأطفال، ولتحسين الحالة الحية والتنموية للنساء على نطاق واسع. وتوظف منظمته الطاقات الكامنة عند الفقراء لتحسين حياتهم من خلال التنظيم الذاتى. وقد ساعدت هيئة العاملين فى BRAC التى يربو عددها على خمسة وأربعين ألفًا، ٣,٨ مليون من النساء الفقيرات على إنشاء مائة ألف منظمة قروية، فى مختلف أنحاء بنغلاديش. وفى أثناء ذلك حددت BRAC الروابط السوقية "الدافعة" و"الارتجاعية" المطلوبة لزيادة الفرص الاقتصادية للفقراء. وعلى سبيل المثال، فعندما وجدت أن النساء الفقيرات لم يكن يحقق ربحًا بتربية بقرات الحليب فقد حسنت السلالة البقرية (رابط ارتجاعى) وأنشأت مزرعة ألبان حديثة (رابط دافع). وفى صورة أولية لقوة نقل البؤرة من المخاطر وحقوق المواطن إلى الفرص والتحسين الذاتى فإن BRAC ساعدت على إحداث تغيير فى مصفوفة التنمية الكونية من مساعدة "الأطراف المحتاجة" إلى تشجيع التنمية الذاتية لدى القرويين، خاصة النساء.

وعندما يسأل عن الدروس التى يمكن أن يتعلمها بزنس التيار الرئيسى من تجربته، يقول فاضل عابد "تبدو فرص العيش بالنسبة للفقراء ضيقة بفعل الفشل السوقى. ومن أسف أن سلاسل محال الإمدادات التجارية تصل إليهم، لا بوصفهم منتجين ولا بوصفهم مستهلكين. وتثبت تجربة BRAC، على أية حال، أنه من الممكن إنشاء مشروعات رابحة توسع الفرص أمام الفقراء[٧]". ورغم أن الزعم بإمكانية إنشاء مشروعات كهذه فى وقت قصير، أو فى إطار زمنى مناسب لرءوس الأموال الغربية، هو زعم مضلل، فإن مثل هذه المنظمات تمتلك فى الوقت الراهن مخزونًا هائلاً من المعرفة والخبرة فى اكتشاف وتطوير أسواق قاعدة الهرم لصالح أولئك الذين يملكون الرغبة فى المضى بأنشطتهم التجارية إلى ذلك الاتجاه. وحالة المشروع المشترك بين دانون ومجموعة غرامين، وقد غطيناها بالفعل فى المقدمة، هى مثال واضح على الكيفية التى يمضى بها القادة التجاريون والمتعهدون من أصحاب الرءوس إلى ذلك الفضاء.

وأحد الدروس التى نستخلصها من هذه الحالات هو أن حلم هنرى فورد بخلق طبقة متوسطة بكاملها، بوثبة واحدة، لا يزال حيا نابضًا فى أماكن لا تخطر ببال أحد. ويحسن برجال الأعمال القياديين الذين يهمهم تطوير مراكز طويلة الأمد فى إفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية البحث عن وسائل لمساندة هؤلاء المتعهدين والاشتباك معهم والتمسك بهم. وقد يبدو قريبًا من المستحيل إحداث أثر ملموس على شىء فى ضخامة اقتصاد بلد ما، لكن أناسا مثل فضل عابد فى BRAC ومثل مؤسسى كيكسارت مارتن فيشر ونيك مون يثبتون أن هذا الأمر ليس بعيداً على أولئك القادرين على أن تكون لديهم أحلام كبيرة وعلى تطوير نماذج للبيزنس هى ضرورية لتحويل هذه الأحلام إلى حقيقة.

فرص تغذوية

ساعدت وجوه الجائعين على إطلاق حملات رئيسية قادها أناس من أمثال الأم تريزا، وبوب غيلدوف، وبونو. صحيح أن المجاعة والجوع وسوء التغذية أمر متكرر طوال تاريخ البشرية، لكن فى العالم المترابط فى عصرنا أصبح بؤس الآخرين مشهوداً بدرجة غير مسبوقة. وتشير التقديرات إلى أن ٨٠٠ مليون إنسان حول العالم يتضورون جوعًا، فى أى لحظة. وفى بعض الحالات تكون الأسباب الجذرية خارج سيطرة الناس، كما يحدث عندما تضربهم الكوارث الطبيعية. ولكن فى حالات أخرى، كما فى بلد مثل زيمبابوى، فإن السياسة وأوجه القصور البشرى هى فى أصل المشكلة. وفى غضون ذلك يكشف الجوع عن نفسه فى أشكال كثيرة تختلف عن الموت جوعًا والمجاعة(٨). وغالبًا ما تنسى حقيقة أن معظم الفقراء الذين يناضلون ضد الجوع يعانون أيضًا من نقص التغذية المزمن ومن نقص الفيتامينات والأملاح، الأمر الذى ينشأ عنه تأخر النمو والوهن وزيادة الاستعداد للمرض. ويعالج عدد معتبر من المتعهدين الاجتماعيين المشكلات التغذوية، إما بشكل مباشر أو غير مباشر. ولنلقى نظرة سريعة على أمثلة من بلدين آسيويين شديدى الاختلاف: اليابان وبنغلاديش.

ففى العشريات الثلاث المقبلة من المتوقع أن تؤدى الزيادة السكانية واتجاهات جودة الحياة إلى إطلاق زيادة معدلها ٦٥ بالمائة فى الطلب على الأرز. ويرى بعض الناس أن هذا الاحتمال فرصة تجارية هائلة، لكن وجهات النظر تختلف بخصوص طبيعة وحجم واقتصاديات هذه الفرصة. التى زادت غلة المحاصيل الغذائية عبر زراعة المحصول الواحد الكثيفة واستخدام. الأسمدة والمبيدات الحشرية ومبيدات الحشائش العضوية- باعتبارها غير مستدامة وغير رشيدة بيئيا. فالزيادات السنوية فى استخدام الأسمدة الكيماوية تفوق الآن، غالبًا، الزيادة فى عائدات الأرز، مخفضة الدخول ومشجعة على الهجرة من الريف إلى المدينة. وتتزايد أعداد المزارعين، الواقعين فى مصيدة الدين، الذين يقدمون على النتحار. ومن الواضح أن الحاجة إلى نظم بديلة هى حاجة ماسة.

وهنا يأتى دور أشخاص مثل تاكو فورونو. ففى منتصف السبعينيات قرر هذا المزارع اليابانى النشط، الذى تأثر بكتاب "الربيع الصامت Silent Spring" لراتشيل كارسون أن يتحول إلى الزراعة العضوية. وقضى عشر سنوات فى عمل مضن وهو يقتلع الأعشاب يدويا. ثم فى لحظة اكتشاف ١٩٨٨ عثر على الممارسة التقليدية لاستخدام بطاط أيغامو Aigamo لحماية الأرز. فالبطاط تأكل الحشرات، والديدان، والحلزون. وهى أيضًا تستخدم أقدامها لاقتلاع الحشائش – وفى غضون ذلك تسمح للأكسجين بمخالطة الماء وتقوى جذور الأرز. كان هذا حلا خالص الجدوى. ويطلق فورونو على هذا المنهج، بكل حب، اسم "تأثير البطة" ونتيجة لاستخدامه زادت عائدات مزرعته على نحو مدهش.

وهذا ليس كل شيء. لأن فورونو نجح فى تسويق "أرز البط" الذى يباع الآن بسعر ابتدائى يزيد بمعدل يتراوح بين ٢٠ و٣٠ بالمائة عن الرز المزروع تقليديًا فى اليابان وفى البلدان الأخرى. واليوم تؤمن مزرعته الصغير نسبيًا (٣,٢ هكتار) دخلاً يبلغ ١٦٠,٠٠ دولار أمريكى سنويًا من إنتاج الأرز، والخضروات العضوية، والبيض، والبطاط الغيرة. وبعد أن أثبت أن الزراعة العضوية على نطاق محدود يمكن أن تكون

عالية الإنتاجية؛ فهو مصر على الترويج لأفكاره. وقد ألف كتبًا هى بين الأكثر مبيعًا مثل "قوة البطة" وكذلك كتاب طهى بط الأيغامو. وخلال كتاباته، وأسفاره، ومحاضراته، وتعاونه مع المنظمات الزراعية والحكومات، انتشرت أساليبه إلى أكثر من خمسة وسبعين ألف مزارع فى الصين واليابان، وكوريا وفيتنام، والفلبين، ولاوس، وكمبوريا، وماليزيا.

وعلى غرار فورونو، ولكن فى جزء آخر من العالم، استخدم المتعهد المكسيكى هيكتور غونزاليس خبرته للخروج بمقترب جديد لمعالجة التحديات التغذوية. ولكن، خلافًا لفورونو، فإن غونزاليس اشتغل بمنتجات الألبان، بعد أن قضى قرابة ثلاثين عامًا فى قيادة كوادريتوس، وهى شركة ناجحة للحليب والجبن واللبن فى ولاية غوانا جواتو المكسيكية. وكما هو الحال مع معظم المتعهدين فإن الروتين أصاب غوانزاليس بالملل. وبمجرد أن استقرت شركته وازدهرت، وجد نفسه يبحث عن طرق جديدة لتصريف طاقته. كان متلهفًا على شىء يختلف عن مجرد إدارة كوادريتوس وإنفاق بقية وقته فى قيادة سيارات السبق. أراد أن يفعل شيئًا لآلاف المكسيكيين الذين يقاسون نقص التغذية الحاد. وجه اهتمامه إلى إنشاء بنك للغذاء، وفى أقل من عامين أصبح هذا البنك أكبر بنك يعمل بالقدرات الذاتية فى المكسيك كلها، إذ إنه يطعم ١٠٠,٠٠٠ إنسان يومياً. ولكن حتى مع هذا الإنجاز تحت حزامه، بقى قلقاً. وكما أشار هو "هناك بنوك غذاء كثيرة وكان نموذجنا أكثر كفاءة، فقط. لكنه لم يكن ابتكاريًا على نحو خاص. لا أحب أن أكتفى بمجرد نسخ نماذج ثبت أنها تعمل بالفعل- أحب أن أفعل شيئًا مختلفًا لم يفعله أحد من قبل[٩].

ثم جاء إلهام. ماذا لو أنه نجح فى تحويل "الفضلات السامة بيئيًا (وإن كانت غنية بالبروتين) الناشئة عن إنتاج الجبن واللبن إلى منتجات جاهزة للاستهلاك الآدمى؟ فى ذلك الوقت، كانت كوادريتوس قد طورت تقانة لتجفيف هذه "الفضلات" وكانت فى شكل سائل غليظ أصلا، بحيث يمكن تعبئتها وتوزيعها مجانًا كعلف للخنازير. ولكن ربما

كانت هناك طريقة لمعالجة تلك "الفضلات" لرفع مستوى التغذية لدى الأطفال والكهول الفقراء الذين كانوا الأكثر إصابة بنقص البروتين؟

وحسب زملائه المسئولين عن بحوث وتنمية الإنتاج، فإن غوانزاليس أصبح مهووساً بهذا المشروع. وبعد ١٥ شهراً من العمل ليل نهار، فإن الفريق- الذى حمسته ودفعته هذه الرؤية- حوّل مسحوق البروتين المعالج حتى لم يعد مجرد مادة صالحة للاستهلاك الآدمى بل أصبح مادة طيبة المذاق- ولا يكلف إنتاجها سوى بنسات قليلة. والمهم حقًا أنه اجتاز اختبارات السوق الاستهلاكية بالنسبة للطعم والمقبولية. واليوم تنتج كوادريتوس أنواع الشوربة اللذيذة، والبسكويت، واللبن، ولبن الصويا على أساس هذا المسحوق وتوزع المنتجات على المنظمات الحكومية والاجتماعية المسئوله عن رفع مستوى التغذية لدى فقراء المكسيك. وقد صمم غوانزاليس مشروعًا صناعيًا قادراً على إنتاج ٣,٥٠٠ طن من المنتجات ذات القيمة الغذائية المرتفعة والكلفة المنخفضة. وكما تلاحظ هيئة التمويل الدولية ومعهد الموارد العالمى فإن هذا النوع من إعادة تدوير المغذيات يمكن أن يصبح، بالنسبة للقرن الحادى والعشرين، ما يكافئ انطلاق القرن العشرين باتجاه مناطق مثل إعادة تدوير اللباب والألومنيوم[١٠].

ولتنذكر أنه بالمقارنة مع نظرائهم الأكثر ثراء، فإن الفقراء ينفقون نسبة من دخلهم أعلى بكثير على الغذاء، بما يحد من قدرتهم على تعليم وإيواء أسرهم وحماية صحتهم. وقد خرج علينا متعهدون مثل فورونو وغوانزاليس بأساليب قابلة للتطبيق واسع النطاق للإمداد بأغذية عالية الجودة للأسواق قاعدة الهرم Bop markets، لزيادة قدرتهم على التعلم والعمل واللهو و - وهذا هو الأهم - اغتنام الفرص لتحسين حياة الناس.

فرص الموارد

لم تكن الزيادة السكانية لتصبح مشكلة لو أن موارد الكوكب كانت غير محدودة، لكنها ليست كذلك. ومع ارتباط الضغوط الديموغرافية بالانتشار العالمى لنماذج

الزراعة والصناعة كثيفة الموارد زاد الوعى بأن هذه الضغوط تحد من النمو الاقتصادى. وفى بعض المواضع تتجلى الضغوط فى فترات الجفاف والجوع؛ وفى مواضع أخرى تتجلى فى تراجع الغابات وانهيار مصايد الأسماك الرئيسية ويكتسب التصعيد مزيداً من الدرامية مع التسابق على الموارد الطبيعية- مثل الزيوت والأملاح والأخشاب - فى مناطق مثل إفريقيا وأمريكا اللاتينية والمنطقة القطبية، مع تبنى بلدان مثل الصين نماذج تجارية واقتصادية متشابهة. وتدفع الأمم المتحدة، مثلاً، بأن الصراع فى دارفور يحركه الصراع من أجل الماء تحت وطأة تحولات المناخ. وتبدو احتمالات تفهم هذه الأمور ضئيلة للغاية، لكن الحقيقة هى أنه هنا أيضًا تكمن فرص هائلة.

ومن الضرورى تطوير نماذج تعهدية قابلة للتطوير، على كل المستويات، للمساعدة فى تتبع الاتجاهات وتأثيراتها؛ وفى ضمان تسعير واف للموارد؛ وفى تشجيع الانتقال إلى الموارد المستدامة والمتجددة؛ وفى تنمية ونشر التكنولوجيات الضرورية. وقد تكون الطاقة المورد الذى يتجلى النقص فيه بأوضح صورة، لكن موارد أخرى - من بينها الماء العذب، وأسماك المحيط، والهواء الصحى فى الحضر- تتسلق المنحنى على نحو سريع.

وعلى جبهة الطاقة، تشير التقديرات إلى أن أكثر من مليارى شخص فى البلدان النامية غير قادرين على الوصول إلى خدمات الطاقة الحديثة وأن ٢,٤ مليارا يعتمدون على الكتلة الحيوية التقليدية (وغالبًا غير الكافية) المشتقة من مواد نباتية أو من مخلفات حيوانية- لإشباع احتياجاتهم الأساسية. وهذه الفوارق تساعد على تجذير الفقر بالحد من الوصول إلى المعلومات والتعليم والفرص الاقتصادية والعيش الأصح، خاصة بالنسبة للنساء والأطفال. وبوسع هذه الفوارق أيضًا أن تقضى على الاستدامة البيئية على المستويات المحلية والوطنية والعالمية. ولابد أن تشمل الحلول النُّظُمية Systemic Solutions لتحديات كهذه القيادات السياسية والمبادرات الحكومية فى مناطق مثل الضرائب، وتسعير الموارد، وتخطيط وإنجاز بنية تحتية حضرية وصناعية

أكثر كفاءة. وفى الوقت ذاته فإن كبار المتعهدين يدخلون بكل قوة إلى فضاءات الفرص. ومرة أخرى، فمن الملامح الرئيسية أن هذا لا يساعد الآخرين على التفكير بشكل مختلف.

انظر، مثلاً، إلى فيل لاروكو الدينامو المحرك لشركة E+CO غير الربحية التى رعت مشروعات هى الآن التى تمد ملايين الأشخاص بالطاقة التى لم يكونوا ليصلوا إليها بغير ذلك[١١]. وقد أشار إيريك أشر، اختصاصى الطاقة النظيفة لدى الأمم المتحدة، إلى أن لاروكو يتمتع بتلك القدرة النادرة على الجمع بين أشخاص، لا يتصور أحدهم اجتماعهم، للقيام بجهد مشترك. ويقول أشر موضحًا "عندما يغادر الغرفة" يميل الناس إلى القول "أوكى، هذا آخر ما نتصوره عادة، لكن دعنا نحاول[١٢]". فكم من الشركات ووكالات القطاع العام يمكنها أن تفيد من النظر إلى ما يتجاوز المدى المعتاد للرؤية؟

وليس لاروكو وحيداً فى هذا الجهد- بل ولا فى هذا الحقل. انظر إلى فابيو روزا لذى كانت منظمته المنتمية إلى النموذج ٢، معهد تنمية الطاقة الطبيعية والاستدامة (Ideaas) رائدة نظم الإمداد بالكهرباء لمئات الألوف من المدقعين فى ريف البرازيل. وكما هو الحال بالنسبة إلى كيكسارت فإن وضع إيدياس Ideaas كمنظمة غير ربحية مختلطة يعكس حاجة روزا إلى دعم البحث والتنمية لصالح التكنولوجيات الجديدة. وقد أسس مشروعه Palmares Project الذى جرى استنساخه على نطاق واسع معايير توصيل الطاقة الكهربية منخفضة الكلفة فى ريف البرازيل، بخفض التكاليف على المستهلكين بما يزيد عن ٩٠ بالمائة. واليوم فإن روزا ينشر حلولاً ابتكارية تقوم على "الكهرباء الزراعية" التى تمزج الطاقة الشمسية الفوتو - فولطية، وكهربة الأسوار والزراعة المحسنة ونظم الرعى المحسنة لمقاومة الفقر، وتدهور الأراضى، وارتفاع حرارة الكوكب، كل هذا فى وقت واحد[١٣].

وروزا مثال طيب على حاجة المتعهدين الاجتماعيين والبيئيين إلى امتلاك القدرة على التنقل بين القطاعات الخاصة والعامة والأهلية. وكمهندس زراعى ومهندس آلات

بدأ عمله كمسئول عن الزراعة فى بالماريس دوسول وهى بلدية ريفية فى ريو غراندى دوسول فى جنوب البرازيل. وقد وجد أن سبعين بالمائة من السكان الريفيين تعوزهم الكهرباء. ولأن شبكات توزيع الكهرباء فى البرازيل صممت لتغذية المزارع والمصانع الكبرى والمدن الصغيرة والكبيرة، فإن ارتفاع كلفة توزيع الكهرباء جعلت الطاقة خارج متناول ٢٠ مليون برازيلى من سكان الريف، مما فاقم الفقر والتدهور البيئى وكثف الهجرة من الريف إلى الحضر. وسعى روزا إلى تطوير نظام توزيع الكهرباء أقل كلفة. ولكى يفعل ذلك، تعين عليه أن يحارب سنوات ليحصل على إذن من الحكومتين المحلية والفيدرالية ومن عمالقة احتكار الطاقة ورجال البنوك والعمد ومصنّعى التجهيزات، بل ومن ومن القرويين الذين كانوا يستفيدون من المشروع، ولإقناع كل هؤلاء بالتعاون معه.

ويعد نشاطه، أيضًا، مثالاً على دور المبتكر السياسى الذى يلعبه كثير من المتعهدين الاجتماعيين لضمان الاستدامة والانتشار الجماهيرى لما يفعلونه. وفى هذه الحالة، فإنه قضى سنوات يناضل مع المشترعين لمقرطة عملية الإمداد بالطاقة وليحرر البرازيل من القبضة الخانقة لعمالقة الطاقة. وقد سعى للسماح لصغار مورّدى الطاقة لتأمين موارد الطاقة خارج الشبكة (وغالبًا ما يكون ذلك قليل الأهمية بالنسبة للشركات الأكبر). على المستوى الفيدرالى.

وعندما يسأل عما يمكن أن يتعلمه البيزنس من كل هذا فإن روزا يرد:

بعد ما يزيد عن عشرين عامًا من الخبرة التى اكتسبت بالنضال. توصلت إلى خلاصة أن كل شركة من الشركات التجارية ترتهن لثقافتها الخاصة وتجد صعوبة بالغة فى فهم ما يجرى فى القطاعات والأسواق الخاصة بالشركات الأخرى. والشركات الكبرى القومية والمتعددة الجنسيات مكبلة بقيود تنشأ عن حجمها الهائل وعن الروتين. وتجد هذه الشركات، صعوبة بالغة فى أن تصبح ابتكارية ومرنة. لكن لحظة التحسين والتغيير قد حانت، لتقديم طاقة متجددة ونماذج لا مركزية لتوزيع الطاقة تشمل تأمين الطاقة لأولئك الذين تم إقصاؤهم من خدمات كهذه بأسعار تفوق

قدرتهم على الدفع. وفى حقل الطاقة فإن الثورات قد بدأت بالفعل وهذا الحقل بسبيله إلى أن تسيطر عليه مشروعات صغيرة وابتكارية وملتزمة، غالبًا بدون مشاركة من الشركات الأكبر أو الحكومات. وهناك فرص واضحة للتحول عن سوق احتكارى للطاقة إلى سوق ديموقراطى للطاقة، لصالح الجميع[١٤].

والنقطة الرئيسية هى أن أناسًا من هذا النوع يثبتون إمكانية تأمين خدمات تقوم على الموارد الطبيعية على نحو قليل الكلفة ومستدام للناس الذين يبدون - ظاهريًا - أنهم غير مستعدين لدخول القرن العشرين. وإن استطعنا أن نقرن جهودهم بالمهارات التكنولوجية والتنموية لشركات كبرى مثل الشركات الرائدة فى طاقة الرياح GE Vestas فإن التأثير قد يقفز إلى مستوى مختلف تماما. تأمل الموقف للحظة، وسوف يتضح لك أن القلق بشأن عدد متزايد من التحديات البيئية، خاصة تحولات المناخ، سوف ينقل قضية الطاقة إلى مستوى يستوجب سرعة الأداء.

فرص بيئية

أحد الملامح اللافتة فى السنوات الأخيرة هو تنامى القلق العام حول قضايا البيئة وتعاظم الاهتمام بالحركة الخضراء عمومًا. وقد أظهرت استطلاعات الرأى العام حول العالم أن المواطنين العاديين يتزايد وعيهم بما يتعرض له صحتهم ومعايشهم وبيئتهم بسبب عديد المشاكل، من تلوث الهواء فى الحضر إلى الجفاف. وليس هذا ببساطة من هموم عالم الأغنياء. فالخبراء يقولون إنه لا يوجد انقسام حقيقى إلى شمال وجنوب فى مسألة الاهتمام بالبيئة: فالهموم البيئية عالمية، وإن كانت المناطق المختلفة تعانى من مشاكل مختلفة[١٥]. ورغم ذلك فإن الفقراء فى كل أنحاء العالم يجبرون، عمومًا، على العيش فى أسوأ الظروف.

وبالنسبة للغالبية بين هؤلاء الناس وهذه المجتمعات، فإن الاهتمامات البيئية المسيطرة تشمل الضرورات المباشرة مثل المياه النظيفة والأشغال الصحية،

ومخاطر التلوث المحلى والمنزلى، والتعرض لمخاطر الطبيعة. وفى الأجزاء الأكثر ثراء فى العالم نجد، فى المقابل، أن المشاكل الأقرب إلى مركز الوعى قد تكون الضجة، والاختناقات المرورية، وتلوث الهواء والماء، وتحولات المناخ طويلة الأمد، ونقص إمدادات المياه.

ومن الطرق التى يمكن أن تجعل الناس يفكرون فى القضايا البيئية الكبيرة حقا - خاصة تلك التى قد تؤثر فى الناس خارج الحدود التى نختار أن نرسمها لحياتنا، أو لدولنا الوطنية، أو لسلاسل القيم الخاصة بنا- هى مساعدتهم على النظر إلى الأمور من زاوية مختلفة. وقد كان يام أرتوس- برتراند أحد المتعهدين الأكثر نجاحًا فى هذا المجال. وقد أنتج سلسلة من الكتب والمعارض والأفلام غير العادية التى تتيح للناس أن يروا الكوكب من الجو، من ارتفاع يسمح لهم برؤية الناس كأفراد يمارسون حياتهم اليومية. وككل المتعهدين الناجحين فإن هذا المصور الجوى يكاد يصعب إيقافه. فقد التقط ما يزيد عن مائة ألف صورة وهو يضع كتابه "الأرض من الجو" وحده. وكما قال أحد مساعديه "تعلمت من أنه لا يوجد مستحيل. وعندما يقول له أحدهم (لا) فهو يسمعها (ربما). وبالنهاية فهو دائما يحصل على ما يريد"[١٦].

وتعد انغارى ماتاى نموذجا آخر لمن يستحيل إيقافهم من مطلقى الحملات والمتعهدين، وهى مؤسسة حركة الحزام الأخضر الكينية. وليست ماتاى مهتمة بمجرد إيقاظ الناس من غفوتهم - فهى تريدهم أن يفعلوا. وقد كانت أول امرأة إفريقية تفوز بجائزة نوبل للسلام - فازت بها ضد ١٩٥ مرشحا آخر بينهم البابا يوحنا بولص الثانى ومفتش الأسلحة التابع للأمم المتحدة هانزبليكس. وقد أسست حركة الحزام الأخضر فى الفناء الخلفى لمنزلها فى ١٩٦٦، بهدف زراعة أشجار لتأمين موارد مستدامة لأخشاب التدفئة ولوقف تدهور التربة وهو أمر كان قد بدأ يتحول بالفعل إلى مشكلة كبرى. وهى تقول: "فى الكيكويو، لغتى الأم، لا توجد كلمة تعنى صحراء" ورغم ذلك، فمع تزايد الضغوط البشرية فإن الأرض التى كانت فيما مضى خصبة فى كينيا أصبحت تجف وتتصحر[١٧].

وككل الناجحين من منظمى الحملات والمتعهدين فإن ماتاى تنطوى على قوة داخلية. وقد ظهرت هذه القوة عندما تصادمت، رأسا برأس، مع رئيس كينيا، آنذاك، دانييل أراب موى. وبحلول ١٩٩٩ كان موى شخصية كلية القوة فى كينيا، وهى حقيقة أراد أن يؤكدها بإنشاء ناطحة سحاب من اثنين وستين طابقا يعلوها تمثال له طوله ستون قدما. وكانت ماتاى بين الأعلى صوتا من معارضى المشروع مافعة بأن "علينا مليارات كديون للبنوك الأجنبية. والناس يموتون جوعا. يحتاجون الطعام، والدواء، والتعليم. ولا يحتاجون ناطحة سحاب". وأثار موقفها غضب موى ونظامه، ونتج عن ذلك تهديدات بالقتل ألجأت ماتاى وأطفالها الثلاثة إلى تنزانيا المجاورة، رغم أن موى انتهى به الأمر إلى العجز عن إنشاء ناطحة السحاب أو التمثال. وضاعف من فداحة الثمن الذى دفعته ماتاى بالنفى أنها طلقت. وزعم زوجها أنها "متعلمة أكثر مما يجب، قوية أكثر مما يجب، ناجحة أكثر مما يجب، صعبة القيادة أكثر مما يجب"[١٨].

وعندما وصل حكم موى إلى نهايته فى ٢٠٠٢ فازت ماتاى بمقعد فى البرلمان بأغلبية كاسحة. وسرعان ما أصبحت نائب وزير البيئة. وأوضحت فيما بعد، وهى تبتسم "المنصب الوزارى يجعل الحياة أسهل. فأنا الآن قادرة على تعليم زملائى - يتعين على الرجال أن يأخذونى الآن مأخذ الجد". والدخول فى مضمار السياسة يمكن أن يجعل القادة من أمثال ماتاى، إن أرادوا ذلك، قادرين على تغيير الأطر السوقية التى تصوغ الأوضاع التجارية كما يراها اللاعبوان التجاريون والماليون فى التيار الرئيسى. وقد سبق للرئيس موى أن وصف ماتاى بأنها امرأة "مشاكسة" لكن العنوان الذى اختارته لسيرتها الذاتية استخدام لنظام آخر "شامخة".[١٩] مشاكسة، منطلقة، حمقاء: عقلية ماتاى تظهر عند كثير من المتعهدين الاجتماعيين الذين نسلط عليهم الضوء، لكن قرارها بدخول عالم السياسة هو قرار يتخذه عدد متزايد من المبتكرين والمتعهدين وقادة البيزنس فى التيار الرئيس وهم يخلقون ويصوغون بعض أضخم أسواق القرن الجديد.

فماتاى وأولئك الذين على شاكلتها هم - بمعان عديدة - من قوى الطبيعة. فقادة البيزنس الحريصون على البقاء فى المضمار فى العشريات القادمة يتعين عليهم أن يبحثوا عن أناس مثلها وأن يعملوا معهم ليفهموا كيف أن الاتجاهات الاجتماعية وأولويات السوق من المرجح أن تتغير. ومساندة متعهدين كهؤلاء سوف ينظر إليه كأمر سياسى من قبل القوى القائمة، كما كانت مساندة قيادات تجارية معينة لنيلسون مانديلا وحزب المؤتمر الأفريقى أثناء سنوات الفصل العنصرى فى جنوب إفريقيا. لكن هذه مخاطرات محسوبة يتعين على الشجعان من المتعهدين وقادة البيزنس، دائما، أن يعرفوا كيف يعالجونها. ويمكن للبيزنس، فى كل الأحوال، عن طريق التحاور المتصل مع البيئيين وعلماء البيئة، أن يعرفوا كيفية اكتشاف العلامات المبكرة على تحديات مرتقبة وما يرتبط بها من فرص، قبل منافسيهم بوقت كاف.

فرص صحية

الصحة بيزنس عالمى هائل هذه الأيام، لكنها أيضا منطقة أخرى تبدو المشكلات فيها هائلة: من نقص المناعة المكتسب (الإيدز) إلى الملاريا إلى الأوبئة المحتملة مثل السارس SARS. وفى ٢٠٠٥ خلصت منظمة الصحة العالمية إلى أن ١١ مليون طفل دون الخامسة، تقريبا، قد يموتون فى ٢٠٠٦ وحدها لأسباب يمكن الوقاية منها[٢٠]. وكانت التقديرات تشير إلى أن بين هؤلاء أربعة ملايين رضيع قد لا يعيشون إلى ما بعد الشهر الأول من أعمارهم. وفى الوقت ذاته، ساد الاعتقاد بأن أكثر من نصف مليون امرأة قد تموت أثناء الحمل، أو أثناء الولادة، أو بعد الوضع مباشرة.

وترتبط قضايا الصحة، ارتباطا وثيقا، بعوامل أخرى سبق ذكرها، مثل الشروط المالية، والتغذوية، والبيئية. فالتحول المناخى، على سبيل المثال، قد يكون مسئولا عن ٢٠٤ بالمائة من كل حالات الإسهال فى مختلف أنحاء العالم، وعن ٢ بالمائة من كل حالات الملاريا، وفقا لبعض التقديرات التى تذهب إلى هذه المعدلات قد ترتفع مع تسارع وتيرة التحول المناخى[٢١]. وفى وقت تصاعد الضغوط على شركات الرعاية

الصحية وشركات الصيدلة الكبرى لطرح أدوية للوقاية وللعلاج، فبوسعهم أن يتعلموا الكثير من المقاربات والإنجازات من الموجة الراهنة من المتعهدين الاجتماعيين. وكثير من المتعهدين الذين سبق ذكرهم (Aravind Eye Care System شبكة رعاية العيون في ارافيذ، في الفصل الأول) يسعون هم أيضا إلى تحسين الصحة، على نحو مباشر أو غير مباشر.

وبوسع أى إنسان يسأل عن التأثير الذى يمكن لشخص واحد أن يحدثه على قضايا كهذه أن يقرأ الكتاب غير العادى الذى ألفه تراس كيدر عن أنشطة الدكتور بول فارمر فى هاييتى، وكوبا، وبيرو، وروسيا(٢٢). وهناك شخص آخر أحدث تأثيرا مكافئا وهو ميكاى فيرافايديا ملك الواقى الذكرى فى تايلندا، الذى وسع أنشطة المساعد الشخصى الرقمى PDA لتشمل خفض الفقر، ومكافحة نقص المناعة المكتسب (إيدز) والصحة الإنجابية، والقروض متناهية الصغر، وصيانة البيئة، والديمقراطية. وفى اللحظة المناسبة فإن المقاربة الابتكارية التى طبقت على المساعد الرقمى الشخصى ساعدات على إنشاء سياسة وبرنامج وطنيين شاملين للوقاية من نقص المناعة المكتسب (إيدز) وهو ما يعد أكبر جهد بذله بلد من البلدان لمكافحة نقص المناعة المكتسب (إيدز). وبحلول ٢٠٠٤ كانت تايلندا قد شهدت تراجعا بمعدل ٩٠ بالمائة فى حالات العدوى الجديدة. وفى الوقت ذاته فإن التقارير تشير إلى أن برامج براك BRAC الصحية فى بنغلاديش تغطى قرابة عشرة ملايين إنسان. وقد كانت المنظمة أيضا رائدة فى علاج الجفاف عن طريق الفم (لعلاج الإسهال) الذى كان مسئولا عن نصف وفيات الأطفال فى البلاد.

فى الوقت ذاته، عمل الدكتور ديفى شيتى فى الهند على جعل الرعاية الصحية متاحة للجميع. وباعتباره من أكبر أطباء القلب فقد أسس نارايانا هرودايا لايا Narayan Hrudaya Laya فى بنغالور فى مطلع الألفية الجديدة. وهى شبكة مستشفيات تقدم ٦٠ بالمائة من المعالجات بأسعار دون التكلفة أو مجانا، بفضل خفض النفقات نتيجة للحجم الكبير وللإدارة الابتكارية وكذلك التبرعات. وبمصطلحاتنا نحن

فهذا بيزنس اجتماعى. إضافة إلى ذلك، فإن شبكة بتسعة وثلاثين خطا هاتفيا تصل إلى المرضى فى المناطق الريفية القاصية. ويؤمن برنامجان للتأمين الصحى تغطية لمليونى مزارع مقابل ٤ دولارات سنويا.

وعلى المستوى الاستثنائى ذاته يقع نشاط فيرا كورديرو فى ريناسر Renascer وهى منظمة غير ربحية مختلطة ذكرناها فى الفصل الثانى وتعمل على كسر دورة المرض التى تظل تعود بالأطفال فى البرازيل إلى المستشفى بتقليل آثار الفقر التى هى السبب الأول فى تكرار الإصابة بالمرض. وتحشد ريناسر شبكة واسعة من المتطوعين لتأمين المساندة بعد العلاج للأسر الفقيرة للأطفال الذين خرجوا حديثا من المستشفيات. وعبر مدة اثنى عشر شهرا فإن الخدمة المقررة تشمل المشورة حول التغذية، الاستشارات النفسية، والتدريب المهنى، وتحسين المسكن. ونتيجة لجهودها فإن العودة إلى المستشفيات فى المناطق التى بدأت تخدمها ريناسر تراجع بمعدل ٦٠ بالمائة، وتعمل المنظمة الآن على تكرار نجاحاتها فى مختلف أنحاء البلاد.

وإن سألت تورديرو عما يمكن أن يتعلمه البيزنس من حكايتها فسوف ترد قائلة: كما أشار ستيفن شميدهاينى مؤسس أفينا Avina " ليس هناك ما يسمى شركة ناجحة تعمل فى مجتمع فاشل" فصحة قسم كبير من السكان الذين يعيشون تحت خط الفقر سوف تتحسن، فقط، من خلال تعاون هائل وجهد مشترك من جانب البيزنس والحكومة والمجتمع المدنى. ويتعين أن تستخدم الحكومات جهود المتعهدين الناجحين كنقطة مرجعية لإحداث تحول فى السياسات العامة. وإذا أراد البيزنس أن يعمل فى وبين منظمات المجتمع المدنى، ليتعلموا معا كيف يخدمون السكان. والبيزنس لديه الكثير مما يمكن أن يشارك به فى هذا الجهد، إذ يمد المنظمات بالأدوات والمقاربات، بما فى ذلك التكنولوجيا والحوكمة وحشد الموارد والتسويق والاتصال والتخطيط الاستراتيجى. وبهذه الطريقة يمكن أن يكون البيزنس ومنظمات المتعهدين شريكين فى خلق مجتمع أكثر عدالة يحقق الصحة للجميع[٢٣].

ومـاذا عن دورنا؟ قطاع الصــحـة ليس فـقط المنطقـة التى من المرجح أن تنشـأ فيها مشكلات بسبب القضايا الديموغرافية بل هو أيضا المنطقة التى سنرى فيها، على الأرجح، نماذج تجارية جديدة تظـهـر، وفى غـضـون ذلك، قـفـزات واسـعـة لبـعض جوانب الطب الغربى. وحـقـيـقة أن المزيد من الغـربيين منخرطون الآن فيـمـا يسـمى "السياحة الطبيـة" بزيارة بلدان مثل الهند فى العطلات، وكجـزء من الصـفقـة يجرون جراحات أو يخضـعون لعلاجـات بديلـة أقـل كلفـة بكثير هى حقيقة تشير إلى حيث تتجه الأمور.

فرص الجنوسة

هناك مكون جنوسى لا مـهرب منه فى كل القضايا التى ذكرت، حتى الآن - وفى تلك التى ستـأتى فيـمـا يلى. وفى الحـقـيـقة فـإن عـددا من الخطوط الفاصلة المتصلة بالجنوسة حظى بالاهتمام فى السنوات الأخيرة. فالكوارث، على سبيل المثال، نادرا ما تكون محـايدة بخصوص الجنوسة. فى زلزال ١٩٩٥ فى كوبى اليابان، مـات من النسـاء عـدد يماثل عـدد من مـات من الرجـال مرة ونصف المرة.[٢٤] وفى تسـونامى آسـيـا فى ٢٠٠٤ كـان متوسط الوفيات بين النسـاء ثلاثة إلى أربعة أضـعـاف مثيله بين الرجـال. وبغض النظر عن فارق القوة بين الرجـال والنساء (مثلا، عندما يتصل الأمر بالتعلق فى شـجرة عندما تثور أمواج التسونامى) فإن عددا من العوامل الأخرى - البيولوجية، والثقافية، والاقتصادية - يفعل فعله. ويتبين أن هذه العوامل تؤثر على تحديات أخرين من بينها الوصول إلى الرعاية الصحية، والتعليم، وتكنولوجيا المعلومات.

والاشتباك مع قضايا مثل هذه يكاد يكون، فى كل الحالات، مـهمـة عسيرة، حتى بالنسبـة لأولئك الذين يملكون نفوذا شـخـصـيـا يعتـد بـه. وخـذ عندك، مـثـلا، ووكـوينغ مؤسسـة مركز بكين للتنمية الثقافية للريفيات، وهو مشروع اجتماعى فى الصين يهدف إلى تحسين مركز المرأة وإلى تعزيز مكانة القانون وتطبيقاته العامة. وقد كانت بداية

وفى الحياة عظيمة: كانت أمها أشهر مؤلفة فى الصين وأبوها هو الذى أدخل دراسة السوسيولوجيا (علم الاجتماع) إلى الصين. كان الاثنان صينيين ودرسا فى أفضل جامعات الولايات المتحدة بائسة. ولكن حتى مع خلفية كهذه فقد تعين أن تحارب ولتدفع بالصين نحو سيادة القانون وتمكين النساء. وقد خلصت، قبل زمن طويل، إلى أن تغيير الصين يقتضى تغيير حالة المناطق الريفية، لأن الصين ريفية بالأساس. ولأن النساء يمثلون أغلبية سكان تلك المناطق (إذ انتقل كثير من رجالها إلى المدن) فإن تغيير عقليات النساء ضرورى لتغيير البلاد. والحقيقة أن ووكوينغ داعية لحقوق المرأة فى الصين من عشرات السنين، وقد ساعدت على جعل قضايا المرأة جزاء من الدراسات الجامعية، لأول مرة فى ١٩٨٨. وساعدت أيضا على إنشاء أول خط ساخن لمساعدة النساء اللائى يواجهن مشكلات فى الأسرة، فى الزواج، والطلاق، والتحرش الجنسى، والعنف المنزلى.

وساعدت ووكوينغ على إصدار "الريفيات يعرفن كل شىء" وهى مجلة تعمل على زيادة الوعى بأهمية تشجيع النساء على تنمية إمكاناتهن الخاصة وتحسين صحتهن، ومعرفتهن بالقانون، والمهارات فى مختلف المجالات، والإنتاجية، وهى أيضا مشرعة منذ ١٩٨٤، وقد انتخبت لسبع مدد كنابئة فى مؤتمر الشعب بمنطقة هايديان ولأربع مدد فى مؤتمر الشعب للبلديات فى بكين (برلمان المدينة). وقد عملت، فى هذه المواقع، ساعات طويلة لسماع شكاوى أهالى دائرتها، مستخدمة الدستور لدى السلطات. وبالنسبة إلى وو كوينغ فإن "سيادة القانون تعلو كل سيادة".[٢٥]

وهى تمتلك شجاعة وقدرة على التأثير غير عاديتين، لكن الناس من أمثالها هم نماذج رئيسية لما يمكن القيام به من أدوار فى بلادهم وكذلك - عبر الميديا، والإنترنت، وشبكات الربط بين المتعهدين - على المستوى الدولى. ونظرا إلى حجم القمع الذى تتعرض له النساء عالميا فقد يكون هذا فضاء شاسعا من الفرص.

ووفق أسلوبنا فى التصنيف النوعى فإن مركز التنمية الثقافية فى بكين هو مشروع غير ربحى قائم على التسليف (نموذج ١) مع تمويل ابتدائى جاء من مصادر

دولية تشمل مؤسسة فورد، ولكن التمويل أصبح يأتى، بعد ذلك، من الحكومة الصينية وهذا ما يمكن فى رأى ووكونغ أن يتعلمه البيزنس من منظمتها: "الأمر بسيط، حقا نحن جميعا بشر قبل كل شىء. ثم نساء ورجال بعد ذلك. ومن الحيوى بالنسبة للنساء والرجال الواعين بالجنوسة أن يعملوا معا وأن يحولوا هذا العالم غير المتوازن إلى عالم الرجال والنساء فيه، لا متساوين فحسب، من ناحية القانون، بل وأيضا مستمتعين بحقوق متساوية فى كل مجال. ولتحقيق ذلك، فنحن بحاجة إلى أشخاص لديهم حب عميق للعدل الاجتماعى، والمساواة بين الجنسين، والسلام - ومستعدين للعمل. يجب أن نكون مستعدين جيدا من ناحية التوقيت، والاستراتيجية، والقبول بالتضحية. إنه قتال فى حالة صعود منحدر، لكن الأمر يستحق[٢٦]".

وتشير التجربة إلى أن الأنظمة السياسية المغلقة تنفتح مع الوقت وأنه، بمرور الزمن، يصبح دور المرأة أكثر أهمية فى تقرير صحة الاقتصاد. ومع تصاعد معدل كبار السن فى مجمل السكان فى الصين فإن التأثير الجنوسى لسياسة طفل واحد لكل أسرة، المتبعة منذ زمن، سوف يجعل من الضرورى إدخال المرأة إلى اقتصاد التيار الرئيسى وهو اتجاه مرت به اقتصادات الدول الغربية أثناء الحربين العالميتين، ثم بعد ذلك مع نمو اقتصاد الخدمات. والسؤال بالنسبة للبيزنس هو التالى: هل تميل إلى ذلك الاتجاه المستقبلى أم نتعامى عنه؟

فرص تعليمية

وكما أدرك أناس من نوع وو كوينغ الصينية، منذ فترة طويلة، فإن عناصر قليلة تماثل التعليم من حيث القوة فى معالجة كل هذه الفوارق الكبرى. فالفوارق التعليمية تظهر وتتنامى لأسباب كثيرة، ولكن مع تزايد اعتماد عمليات خلق الثروة على المعلومات والمعارف، فإن الفوارق داخل البلدان وبين بعضها البعض تصبح أخطر. ومحاولات المتعهدين لمعالجة هذه الفوارق تتراوح بين مقتربات جماهيرية لمنظمات مثل كلية الحفاة

(الفصل الأول) والكتاب الأول First Book (الفصل الرابع) وبين مشروعات مصممة لمقرطة أشكال مختلفة من التكنولوجيا كما نشرح فى الفصل الخامس.

وحتى فى أكثر البلدان ثراء فإن الفوارق التعليمية فاضحة، ونتيجة لذلك فقد جذبت اهتمام بعض من لمتعهدين الاجتماعيين الاستثنائيين. وعلى سبيل المثال، فقد حولت ونيدى كوب رسالتها التى تقدمت بها إلى الدراسات العليا فى برينستون إلى مشروع التدريس من أجل أمريكا Teach For America الذى تأسس فى ١٩٩٥ وقد طاردت المولين المحتملين، دون هوادة، سافرت إلى كل أنحاء البلاد، ودقت أبواب شخصيات ومؤسسات على أرقى مستوى، ورفضت أن تبدأ صغيرة. ومع التصميم على أن تبدأ التدريس من أجل أمريكا بما لا يقل عن خمسمائة من خريجى الكليات المتطوعين، اعتبرت من البداية أن الوصول إلى هذا الحجم هو السبيل الوحيد الذى يعطى المشروع الصورة اللازمة، على المستوى القومى، لإلهام الخريجين الأوائل والأكثر موهبة بفكرة التنافس على التدريس فى المجتمعات منخفضة الدخل. وفى كل عام يجند التدريس من أجل أمريكا ويختار جيشا من حديثى التخرج من الكليات، ويدربهم، ويعينهم كمدرسين مأجورين لدوام كامل فى المدارس العامة فى الحضر والريف، وينظم شبكة مساندة لمساعدتهم على النجاح. وفى السنوات الست عشرة الأولى من عمر المنظمة انضم قرابة سبعة عشر متطوعا إلى التدريس من أجل أمريكا. وبحلول ٢٠٠٦ كان أربعة آلاف وأربعمائة من جيش العاملين فى المنظمة يقدمون خدماتهم إلى قرابة ثلاثمائة وخمسة وسبعين ألف طالب فى خمس وعشرين منطقة حضرية وريفية فقيرة.

وكمثال آخر من الولايات المتحدة فإن سنة المدينة "تأسست فى ١٩٨٨ بأيدى مايكل براون وآلان كازاى، عندما كانا يعيشان فى غرفة واحدة بمساكن طلاب كلية حقوق هارفارد. تولد لديهما شعور قوى بأن الشباب يمكن أن يكونوا مصدرا قويا لمعالجة القضايا الأكثر إلحاحا فى الولايات المتحدة. وقد أسسا سنة المدينة كمشروع غير ربحى بالتسليف، مؤمنين بأن شخصا واحدا بوسعه أن يحدث تحولا حقيقيا،

وبرؤية تبشر بأنه، فى يوم ما، سوف تكون الخدمة أمرا متوقعا من الجميع - وفرصة حقيقية - بالنسبة للمواطنين فى كل بلاد العالم. وقد حفزت هذه الرؤية التزاما من الحكومة الفيدرالية وحكومات الولايات، وهم اليوم يمثلون مصدرا مهما لتمويل سنة المدينة. وبالحقيقة فإن الرئيس كلنتون طبق نموذج سنة المدينة لخلق شبكة وطنية من منظمات الخدمة، ومن ذلك الحين تلقت سنة المدنية جزءا معتبرا من ميزانية التشغيل لديها من أميريكورز Americorps.

وقد استفادت سنة المدينة من الاهتمام الكبير الذى أظهرته المؤسسات الكبرى. فقد وجدت المشروعات التجارية المحلية والوطنية فى سنة المدنية أداة مهمة موظفيها على الانخراط فى المجتمع وطريقة مثالية للترويج لنفسها. وعلى سبيل المثال فإن تيمبرلند الشركة المتخصصة فى ملابس النزهات هى على صلة وثيقة بسنة المدنية منذ كانت هذه المنظمة غير الربحية مجرد فكرة، عندما كان العضو المنتدب فى تيمبرلند جيف شوارتز من أكبر المؤيد لسنة المدنية. وقدمت شركات أخرى - مثل بنك أوف أميركا، وكومكاست Comcast وإم إف إس لإدارة الاستثمار MFS Investment Man agement - رأس مال ضخما وموارد بشرية لسنة المدنية ربما للأسباب: الترويج لاسم الشركة وزيادة إقبال الموظفين على التطوع وهناك آلاف الأفراد الذين يتبرعون بالمال، سنويا، لسنة المدنية فى كل أنحاء الولايات المتحدة.

وبرنامج المنظمة للتوقيعات، وهو فيالق شباب سنة المدينة، يوحد بين الشباب بين السابعة عشرة والرابعة والعشرين للعمل لسنة صعبة من الخدمة بدوام كامل يعملون فى أثنائها فى فرق متباينة لمعالجة احتياجات المجتمع، خاصة فى المدراس والأحياء. وهؤلاء القادة الشباب يضعون مثاليتهم موضع التطبيق كمعلمين ومرشدين لأطفال المدارس، ولإصلاح الفضاءات العامة وتنظيم برامج ما بعد المدرسة، ومخيمات للعطلات المدرسية، وبرامج المشاركة المدينة للطلاب من كل الأعمار. ويخدم أكثر من ألف ومائة من أعضاء فيالق سنة المدينة فى ستة عشر موقعا عبر الولايات المتحدة وموقع فى

جنوب إفريقيا، وقد أنتجت سنة المدنية ١٣ مليون ساعة من خدمة المجتمع، وساعدت قرابة تسعمائة ألف طفل، وأشركت قرابة تسعمائة ألف مواطن آخرين فى الخدمة.

ويعد خافيير غونزاليس مثالا مدهشا آخر من خارج الولايات المتحدة، وهو من الأبجدية الإسبانية abcdespanol وهى منظمة غير ربحية مختلطة تولد من خولا من خلال تعاقدات مع وزارات التعليم والمنظمات التنموية متعددة الأطراف الملتزمة بالتعليم. وفى كل أرجاء أمريكا اللاتينية يتكرر رسوب كثير من الطلاب لعجزهم عن الوصول إلى المستويات المعيارية للقراءة والرياضيات. ولا يؤدى هذا إلى زيادة كلفة التعليم على المستوى الوطنى فقط، بل ويمنع الطلاب أيضا من استثمار طاقاتهم. وبرقت فى ذهن غونزاليس فكرة الأبجدية الإسبانية وهو يلعب الدومينو مع أولياء أمور تلامذته. أدرك أنهم، وإن كانوا لا يجيدون القراءة والكتابة، فإن هؤلاء الآباء يهزمونه فى اللعبة دوما باستخدام المنطق الاستقرائى، والذاكرة، والاستنباط، وغير ذلك من المهارات العقلية المطلوبة لتعليم القراءة. وانتهت به هذه الملاحظة إلى الاعتقاد أن السبب الجذرى فى انخفاض مهارات القراءة لدى التلاميذ وارتفاع معدل الرسوب كان أسلوب التعليم بالاستظهار السائد فى أمريكا اللاتينية. وقرر أن يجد طريقة لتطبيق المهارات التى لحظها فى الآباء لتعليم التلاميذ القراءة والكتابة والرياضيات.

ويعمل غونزاليس، بشكل مباشر، مع السلطات التربوية فى كثير من البلدان، ويشرك معه، فى منهجيته التى قامت على الدومينو، فريقا أساسيا من التربويين الوطنيين أو الناس (وليس بالضرورة المدرسين) الملتزمين تجاه مجتمعاتهم. ويتعلم كل واحد منهم المقتربات اللازمة لنقل المنهجية للآخرين وخلق مجموعة متماسكة من الأشجار المدربين الذين ينقلون المنهجية، بعد ذلك، إلى المجتمعات المستهدفة وبهذه الكيفية، يمكن للنظام أن يصل إلى آلاف الأشخاص، ليعلمهم كيف يقرأون و/أو كيف يحلون المسائل الرياضية فى مدة ثلاثة إلى أربعة أشهر وبدلا من اتخاذ سمت صاحب الدور التقليدى، فإن المدرس يقوم بتحفيز التلاميذ، ويضمن تقدمهم السلسى. ويركز التلاميذ على العلاقات مع الآخرين، وعلى اقتسام الأفكار، والسعى إلى الحلول الوسط.

وباستخدام منهج التدريس، فإنهم ينمون قدرتهم للتوصل إلى المستوى الضرورى من إتقان اللغة المكتوبة والمهارات الرياضية مع تعميق ذكائهم العاطفى ومهارات حل المشكلات لديهم.

وتنطبق الاستراتيجية ذاتها على العمل مع الكبار. فقد تم المنهجية لتدريس اللغات الإنكليزية والإسبانية والبرتغالية وأربع من اللغات المحلية: كيشيه Kiche ومام Mam وكاكشيكيل Kaqchikel وكيكشى Q'eqchi.ولعب هذا النظام دورا يعتد به فى تقليص معدلات الأمية فى بعض بلدان أمريكا الوسطى. وفى غواتيمالا وحدها انخفضت الأمية من ٦٠ إلى ٣٠ بالمائة من ١٩٩٥ إلى ١٩٩٩ .

وهناك فرصة هائلة لتخصيب كل أشكال التعليم برؤى. وخبرات ومقتربات تجارية مأخوذة من كبال المتعهدين الاجتماعيين والبيئيين. وفى الوقت ذاته، لابد من النظر إلى نيت إيمباكت Net Lmpact وكيف صعدت كالشهاب. لقد بدأها طلبة ماجستير إدارة الأعمال فى ١٩٩٢ عندما أرادوا أن يستخدموا مهاراتهم التجارية من أجل تحصيل المال وإحداث التحول الاجتماعى، معا. ولدى نيت إمباكت الآن ما يزيد عن أحد عشر عضوا يدفعون لها. ومع وجود ١٢٠ قسما طلابيا فى أربع قارات وفى خمس وسبعين مدينة وثمانين معهدا تجاريا، ومكتب رئيس فى سان فرانسيسكو، وشراكات مع منظمات كبرى ربحية وغير ربحية، فإن هذا المشروع الاجتماعى الاستثنائى يمكن أعضاءه من استخدام البيزنس للمصلحة الاجتماعية فى المعاهد العليا، وفى الوظائف، وفى المجتمعات التى ينتمون إليها، وفى ٢٠٠٦ اجتذب المؤتمر السنوى لنيت إيمباكت أكثر من ألف وستمائة مشارك. وفى هارفارد فإن الجماعة التى تركز على المشروعات الاجتماعية هى الأكبر بين الطلاب، وتفخر بعضوية تسعمائة من الخريجين فيها.

والرسالة الموجهة للقادة - سواء كانوا فى مؤسسات خاصة أو عامة أو فى خدمة المجتمع المدنى - هى أن التعليم سيكون الحل الرئيسى لكل المشكلات التى عرضنا لها فى هذا الفصل. وما تثبته نجاحات نيتى إيمباكت وسيتى يير (سنة المدينة) والتدريس

من أجل أمريكا هو أن إزاحة معوقات التعليم يمكن أن تطلق طوفان من الطاقة وأن ترسى، خلال ذلك، أسس اقتصاديات مستقبلية أكثر استدامة.

فرص رقمية

قد يتكلم المتحمسون عن "النشأة الرقمية" لكن ثورة تكنولوجيا المعلومات خلقت الفوارق الخاصة بها، وفى الوقت ذاته فإن تأثير مشروعات مثل هاتف غرامين Grameen Phone أبرز أهمية التكنولوجيات الجديدة مثل الهواتف الخلوية، والحواسيب، وتوصيلات الإنترنت للناس فى جميع أنحاء العالم، سواء كانوا فقراء أم أغنياء. ومع ذلك، فمن الحقائق المذهلة أكثر من ٨٠ بالمائة من الناس فى هذا العالم لم يسمعوا فى حياتهم رنين الهاتف، ناهيك عن البحث على الإنترنت، ويزعم البعض أن الهوة بين الأغنياء والفقراء معلوماتيا تضيق حاليا، ويزعم غيرهم بأنها تشع. وقد حذر الأمين العام السابق للأمم المتحدة كوفى عنان من استبعاد فقراء العالم من ثورة المعلومات. وبتعبيره هو "الناس يفتقرون إلى الكثير كالوظائف، والمأوى، والغذاء، والرعاية الصحية. والماء الصالح للشرب. واليوم، فالانقطاع عن خدمات الاتصالات هو صعوبة تماثل حدتها تلك الأشكال الأخرى من الحرمان، ويمكن، بالفعل، أن يقلل فرص العثور على علاجات لها"[٢٧].

وعلى الرغم من الزخم فى القطاع فحتى أمهر المتعهدين يرتكبون أخطاء فى أثناء العمل. وكما هو الحال فى مجالات أخرى، فإن مظاهر قصور كهذه غالبا ما تنطوى على بذور نجاح طويل الأمد. ففى البرازيل، على سبيل المثال، كانت الفكرة الأولية لدى رودريغو باجيو هى إنشاء مجلس إخبارى على الإنترنت، يمكّن الأطفال الأغنياء والفقراء من المشاركة فى منى ظراق وتبادل أفكار. وفشل فى ذلك فشلا ذريعا، لأن الأطفال الفقراء لم يشاركوا فى المناقشات قط، لم يكن متاحًا لهم الوصول إلى الحواسيب.

وهكذا بدأ باجيو، بمساعدة من المتطوعين، يجمع الحواسيب المستخدمه، غالبا من المؤسسات الصغيرة ويمنحها للمراكز المجتمعية ولاتحادات الأحياء فى المناطق منخفضة الدخل. وأدرك باجيو أن تكنولوجيا المعلومات يمكن استخدامها، ليس فقط لزيادة فرص التوظف لشباب الفقراء ولكن أيضا لتوسيع مداركهم، ولمساعدتهم على فهم واقعهم، والدفع بهم إلى اتجاهات جديدة، وزيادة احترامهم لأنفسهم.

ولجنة باجيو للديمقراطية فى تكنولوجيا المعلومات هى منظمة أهلية غير ربحية تهدف إلى تعزيز دمج الفئات الاجتماعية الأقل تميزا فى النظام الاجتماعى باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتشجيع المواطنة النشطة. وهذا يفعل فعله فى المجتمعات المنخفضة الدخل وفى المؤسسات المعنية بمساعدة ذوى الاحتياجات الخاصة بما فى ذلك المعوقون جسديا وعقليا، والمصابون فى أبصارهم، والأطفال المشردون، والسجناء، والسكان الأصليون.

وقد تأسس النموذج على مفهوم مساعدة الناس على مساعدة أنفسهم – وهو الآن يمتد إلى بلدان مثل الولايات المتحدة والمملكة المتحدة. وإن سألت باجيو عن النصيحة التى يمكن أن يسديها إلى رجال الأعمال من التيار الرئيسى، بناء على خبرته حتى الآن، فإنه يرد بقوله: "الناس لا يموتون من الجوع فى مدننا. هم يموتون بسبب انعدام الفرص، وهذا يفضى بهم إلى حياة الجريمة، والعنف، وتجارة المخدرات، والموت. الناس بحاجة إلى ما يتجاوز الطعام: إنهم بحاجة أيضا إلى المرح، وإلى الفن، والتكنولوجيا فى حياتهم"[٢٨].

والنقطة الرئيسية لرجال الأعمال من التيار الرئيسى هنا هى أن استراتيجياتهم التجارية المسندة بتكنولوجيا المعلومات سوف تقابل بصعوبات وهى تحاول إشراك أناس محرومين رقميا. ورغم أن مشروعات تجارية كثيرة قد تخلص إلى أن تجسيد هذه الهوة هو مهمة الحكومة، فقد قررت شركات أخرى أن الدخول فى شراكة مع كبار الثوريين الرقميين، مثل باجيو، فى الأسواق الناشئة قد يساعد على تحسين فرصهم التجارية على المدى الطويل. لكن هذه ليست بالمنطقة السهلة، كما تبين لهيوليت –

باكارد Hewlet Packard وهى بصدد تنفيذ استراتيجيتها للدمج الإلكترونى فى الفترة من ٢٠٠٠ إلى ٢٠٠٥[٢٩]. وفى هذه الحالة فإن التوترات فى عالم الشركات عطلت المسار - وألغى البرنامج عندما لم يحقق النتائج المرجوة بالسرعية الكافية لإرضاء العضو المنتدب الجديد، وبالنهاية وول ستريت.

ومرت شركات أخرى بمصاعب مماثلة وهى تحاول معالجة التفاوتات الرقمية. لكن الهوة التكنولوجية بالغة الضخامة، والفرص المحتملة بالغة الاتساع، لدرجة تجعلنا نقرر العودة إلى تفحص الموضوع به بتفصيل أشد فى الفصل الخامس. وتشير الخبرة إلى أن معدل الإقبال على مناهج البيزنس والتعليم الحديثة المؤسسة على الإنترنت والحواسيب تضع إمكانية تطوير هذه المنطقة المليئة بالفرص فى موقع يعلو على كثير من المناطق الأخرى مادامت الاحتياجات الأخرى - مثل الماء الصالح للشرب، والأطعمة المغذية، والإمداد المنتظم بالكهرباء - يتم إشباعها.

فرص أمنية

وقد أزعج زملاء بيل درايتون فى أشوكا أن يروا طائرة أميركان إير لاينز ٧٧ المخطوفة تصطدم بالبنتاغون فى ٢٠٠١. وإحدى نتائج هذه الهجمات أن بالغت الولايات المتحدة وحليفاتها فى محاولات تحقيق مستويات تأمين أعلى. وكان هذا، بدوره، يعنى فرصا تجارية هائلة لمن يقدمون منتجات وخدمات مثل كاميرات الدوائر التليفزيونية المغلقة، والراصدات الشبكية، وواقيات الجسد.

ورغم أن الحكومات تتوجه حاليا إلى شركات مثل جنرال ديناميكس وهاليبورتون لسد الاحتياجات الأمنية، فربما كان الأجدر بهم أن يتوجهوا إلى المشروعات الاجتماعية والبيئية الكبرى، بدلا من ذلك، فلدى هذه المشروعات وجهات نظر مختلفة تماما حول ما يمكن أن يضمن الأمن الحقيقى فى هذا القرن. وهذه المشروعات قادرة

على تحديد ومعالجة القضايا المتصلة: المادية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية وأمن الطاقة وأمن البيئة، وغير ذلك.

وأشخاص مثل تاكاو فورونو صاحب مشروع بط الأرز وإبراهيم أبو العيش في سبيكم (الذى قدمناه فى الفصل الأول) لا يساعدان فقط على زيادة مداخيل الفلاحين وتخفيف أعبائهم، بل وعلى تخفيض الضرر البيئى وزيادة الأمن الغذائى. ويمكن الدفع بحجج مماثلة لصالح كل المتعهدين المذكورين هنا، رغم تنوع أنماط التأمين التى يقدمونها عبر نطاق واسع من ألوان الطيف. وإذا عدنا إلى مرحلة سابقة فسوف يتبين لنا، على أية حال، أن أوجه القصور الأوسع نطاقا فى معالجة تحديات كبرى عديدة - مثل الفقر، والجوع، والمرض، والانهيار البيئى - تدمر أمن البلدان والمجتمعات التى تبدو بعيدة عن المشكلات. ورغم ذلك فالمجتمعات الغربية تنفق على الدفاع خمسة وعشرين ضعف ما تنفقه على المساعدات وراء البحار، وفقا لأرقام الأمم المتحدة[٣٠].

ويحسن بزعماء التيار الرئيسى أن يسارعوا باستيعاب هذه الدروس وقد يصدم كثيرا من القراء المثالى التالى - ولكن يكفى أن تفكر بالكيفية التى سبق بها حزب الله - خاصة فرعه المعنى بالهندسة المدنية، جهاد التعمير - إسرائيل إلى إعادة بناء الأجزاء المدمرة فى جنوب بيروت عقب حرب ٢٠٠٦. [٣١] ومن غير المرجح أن يحصل حزب الله على أى من الجوائز المرصودة لرأس المال الاجتماعى من قبل مجلات مثل فاست كومبانى Fast Company ولكن استخدامه للشبكات الاجتماعية - التى تقوم على المدارس والمستشفيات، والنظام المصرفى - هو فى نواح عدة من الاستخدام المميز للمقاربات التى تعمل وفقا لها مشروعات الصالح العام.

وهناك علامات واهية على حدوث تقدم فى الغرب. فعملاق الفضاء الجوى بوينغ، مثلا، تعمل مع بايونير هيومان سير فيسز Pioneer Human Services إضافة إلى شركاء آخرين مثل جينى إندستريز Genie Industries ونيتندو Nintendo وستاربكس Starbucks. وبيونير التى تأسست فى ١٩٦٣ تساعد قرابة خمسة عشر ألف شخص

سنويا من هوامش المجتمع على العثور على إسكان رخيص. وعلى التغلب على الإدمان، وعلى الوظائف الآمنة بعد الخروج من السجن. وبميزانية تشغيل تقارب ٦٠ مليون دولار أمريكى تستطيع هذه المنظمة من النموذج ٢ مساعدة ٨٠ بالمائة من العاطلين الذين يتوجهون إليها بحثا عن وظيفة. ومن الأمور ذات الدلالة، أن بايونير لا تبحث عن مساهمات خيرية من الشركات التى تدخل فى شراكة معها. وبدلا من ذلك فإن قادتها يصرون على أنهم يسعون ببساطة وراء فرصة التنافس والفوز بعقود لتأمين عمل وخدمات تتميز بالجودة"[٣٢]. فالمدخلات تتحقق عبر تصنيع، وتوزيع، وبيع المنتجات وعبر رسوم على الخدمات وتقول تقارير بايونير[٣٣]: إن أقل من واحد بالمائة من الموازنة السنوية يأتى من الهبات أو التبرعات أو المخ".

وفى الإطار الأوسع فشراكات من هذا النوع هى خطوات صغيرة على الطريق والنقطة هى أن الصيغ الأمنية الكونية التى سيطرت على مخيلة كبار القادة السياسيين لا يمكن إنجازها – ولا يمكن أن تكون مستدامة – من دون جهود ناجحة وواسعة النطاق لمعالجة جميع التفاوتات التى غطيناها هنا وبالحقيقة، فإن محمد يونس ألح، عند تسلمه جائزة نوبل، على أن "السلام مرتبط برباط لا تنفصم عراه بالفقر"[٣٤] وأكثر من ذلك فقد أصر على أن "الفقر تهديد للسلام". وقد مضى إلى القول بأن توزيع الدخول فى عالمنا نشأت عنه "حكاية بالغة الدلالة. فأربعة وتسعون بالمائة من الدخل العالمى تذهب إلى ٤٠ بالمائة من السكان، فى حين أن ٦٠ بالمائة من الناس يعيشون على ٦ بالمائة فقط من الدخل العالمى. ونصف سكان العالم يعيشون على دولارين يوميا. ويعيش أكثر من مليار إنسان على أقل من دولار يوميا. وهذه ليست صيغة للسلام".

ثم دخل فى منطقة الجدل. فأعاد إلى الذاكرة أن "الألفية الجديد بدأت بحلم كونى كبير". تجمع زعماء العالم فى الأمم المتحدة فى ٢٠٠٠ وتبنوا قرارات منها القرار التاريخى الذى يستهدف خفض الفقر بمقدار النصف بحلول العام ٢٠١٥, ولم يحدث فى تاريخ العالم أن تبنى قادته بكامل عددهم هدفا كونيا جسورا كهذا، فى صوت

واحد، مع تحديد التاريخ وحجم الإنجاز المستهدف. ولكن جاء بعد ذلك الحادى عشر من سبتمبر وحرب العراق، وفجأة أخرج العالم عن مساره الساعى لتحقيق هذا الحلم، مع تحول اهتمام زعماء العالم من الحرب على الفقر إلى الحرب على الإرهاب". وقد دفع بأن المشكلة هى أننا أخطأنا فهم الأمن - وكيف نحققه على أفضل وجه. وأضاف "أعتقد أن الانتصار على الإرهاب لا يتحقق بالعمل العسكرى فيجب إدانة الإرهاب أشد الإدانة ولكن "كما أصر هو تكريس الموارد لتحسين حياة الفقراء هو الاستراتيجية الأفضل من إنفاقها على السلاح".

ولسوء الحظ فالدلائل تشير، حتى الآن إلى أن الشركات الكبرى - خاصة تلك التى تخدم قطاع الدفاع - فشلت فى أن تدرك المخاطر الأمنية الأوسع وفرص تجسيد الفواصل الهائلة التى رسمنا خطوطها العامة، فى آن واحد، وخاصة هوة الفقر. ونعالج هذا الموضوع فى الفصل الرابع.

الفصل الرابع

إثارة توقعات المستهلكين البونساى

يجد المتعهدون الحمقى الفرص فى الشروخ العميقة التى تفصل بين المحظوظين وقليلى الحظ. ولكن لاجتياز الحظوظ الفاصلة الكبرى التى ناقشناها فى الفصل الثالث يجب أن يفهم المتعهدون أولا - ثم بعد ذلك يحاولوا إعادة صياغة - تفكير أولئك الواقفين على الجانب الآخر. وفى الغالب الأعم، فالناس الأكثر معاناة ليس لديهم الكثير مما يدفعهم للأمل فى مستقبل أفضل. وإذا كان لهم أن ينعتقوا من قبضة الشعور بأنهم ضحايا، فهم بحاجة إلى أن يكتشفوا ما يدعو للأمل، ما يعطيهم صوتا، إرادة للفعل ولكى يحدث ذلك فهم بحاجة إلى أن يكون الاحتمال قائما لتحسين ظروفهم المعيشية.

وسوف تبقى المساواة الكاملة مستحيلة، لكن التفاوت على النحو المشهود فى العالم كله حاليا من المرجح أن يثبت أنه غير قابل للاستدامة فى أجل قصير نسبيا وبعدين من الطرق. وهذا هو السبب فى أن كل هؤلاء المتعهدين المذكورين فى هذا الكتاب سعوا إلى إثارة توقعات أفقر الفقراء.

وهؤلاء هم السكان الذين وصفهم محمد يونس بأنهم الناس البونساى(*) فى الكلمة التى ألقاها عند قبوله جائزة نوبل: "بالنسبة لى فالناس الفقراء يشبهون شجرات

(*) (bonsai هذه كلمة يابانية مركبة من bon وتعنى صينية أو إناء شبه مسطح و Sai وتعنى الغرس أو المزروعات، ومكتب هذه الكلمة اليابانية بالحروف اللاتينية كتسجيل لمنطوقها ودون قواعد حاكمة للتدوين سوى التقريب - المترجم).

البونساى. فعندما تغرس أفضل بذور الشجرات العملاقة فى أصيص زهور، تحصل على نسخة من الشجرة العملاقة، لكن طولها لا يتجاوز عدة بوصات. لا يوجد عيب فى البذور التى غرستها، لكن القاعدة الترابية هى وحدها المعيبة. والفقراء أشجار بونساى ليس هناك ما يعيب بذورهم ببساطة، المجتمع لم يمنحهم، أبدا، التربة التى ينمون فيها وكل ما نحتاجه لإخراج الفقراء من الفقر هو خلق البيئة التى تمكنهم من ذلك. وبمجرد أن يتمكن الفقراء من إطلاق طاقتهم وإبداعهم، فإن الفقر سيختفى سريعا"[١].

ويستخدم المجتمع الأكاديمى لغة أقل شاعرية من تلك التى يستخدمها يونس، لكن جانبا كبيرا من الأبحاث يساند رسالته. فالبروفيسور سى.كى. براهالاد والبروفيسور ستيوارت هارث، ضمن أساتذة آخرين كثيرين، كتبا مطولا عن قاعدة الهرم (BOP) والأسواق المرتبطة بها وأهمية الشراكة مع الفقراء[٢]. ولندرك كيف يساعد المتعهدين الاجتماعيون على تحرير الأعداد المتنامية من المستهلكين البونساى أو قاعدة الهرم (BOP) من القيود التى تحكم حياتهم، فنحن نخصص هذا الفصل لثلاث نواح حاسمه فى هذا التحدى.

الأولى هى قضية "الوصول" ونفحصها من خلال أعمال فيكتوريا هيل والمعهد الذى أنشأته من أجل "الصحة فى عالم واحد". وثانيا، نتفحص إمكانية التخفيض الحاد لأسعار المنتجات والخدمات مع تسليط الضوء على أعمال منظمات مثل يورولاب Euolab والكتاب الأول. وأخيرا ننتقل إلى السؤال عن الجودة وذلك من خلال العدسة التى يقدمها نيكولاس نيغرو بونتى ومشروع لاب توب واحد لكل طفل One Laptop per Child، بدراسة منظمات مثل نوفايتوم Novatium وإعادة التدوير فى شيلى Recyela Chile أثناء ذلك.

وبمعالجة القضايا الثلاث جميعا – الوصول، والسعر، والجودة – فإن هؤلاء المتعهدين الاجتماعيين والبيئيين ينشئون وينمون أسواقا جديدة مهمة حيث لم تكن هناك أسواق من قبل. وفى أفضل الأحوال، فإن عملهم يخلق دائرة حميدة من

الاستدامة: الوصول إلى منتجات وخدمات ذات جودة أعلى بأسعار مثيرة لقطاعات أوسع من السكان يخلق طلبا استهلاكيا، يزيد بدوره الكمية ويؤدى إلى مزيد من خفض الكلفة.

وبالطبع فليس هناك ما يضمن النجاح لأى من هذه المشروعات. وبالحقيقة، فسوف يفشل كثيرون - لكن يتعين أن يكون لدينا أمل فى أن يفشلوا، على الأقل، بطريقة تثير الاهتمام وفى غضون ذلك، فإنهم سيوسعون آفاق التفكير لدى الأجيال الجديدة من المبتكرين، والمتعهدين، ورجال الأعمال، والمستثمرين، والحكومات (وهذه الأخيرة تعد عنصرا حيويا فى ضمان أن تكون الحلول الطالعة متاحة على نطاق عريض، ومستدامة اقتصاديا وبيئيا، فى المدى الأطول). ولا يقل أهمية عن كل ذلك أن تساعد هذه المشروعات الاجتماعية على إثارة اهتمام أولئك الذين لا تتحقق احتياجاتهم الأساسية - وبهذه الكيفية فإنها تبدأ فى غرس بذور أسواق المستقبل ذات الصلة.

ما الرسالة التى يوجهها هذا الفصل لقادة البيزنس والقطاع العام؟ قد يشعل المتعهدين الاجتماعيون والبيئيون ليضيئوا الطريق، بتجريب حلول جديدة واحتمال تبعات الفشل المبكر الذى يردع كبار المستثمرين، لكن المشروعات التجارية فى التيار الرئيسى قد يتعين عليها، بالنهاية، أن تتحمل أعباء ثقلية لاستنساخ ونشر الحلول الناجحة وبإيجاز فهذه المشروعات الابتكارية ليست بديلا عن عمل القطاع العام أو الخاص لكنها مؤشرات مبكرة للتحولات السوقية الفارقة التى توشك أن تحدث.

الوصول: الهجوم على الأمراض المهملة

الوصول قضية مزعجة بالنسبة لبيزنس التيار الرئيسى، خاصة تلك التى تعمل فى قطاع الصيدلة. ولنتذكر الطريقة التى صاغتها أجندة حقوق الإنسان فى السنوات

الأخيرة، وانتقلت بها من اهتمام أولى بالتغذى وبالمخالفات السياسية إلى اهتمام بحقوق اجتماعية واقتصادية وبيئية أوسع. ولقد كانت هناك نداءات متزايدة بالوصول الشامل إلى الأساسيات مثل الماء النظيف، والطاقة الميتسرة، وأدوية نقص المناعة المكتسب (إيدز) والسل والملاريا. هذا كله جيد وطيب - إلا إذا كان نموذجه التجارى يعتمد على الأبحاث طويلة الأمد، والاستثمارات الكبيرة، والتسعير الأولى المبكر، وكلها تتمحور حول حقوق الملكية.

وقد انبثقت شرارة ضوء صغيرة لصالح صناعات الأدوية من أعمال الدكتورة فيكتور هيل، التى اعترف بها فى ٢٠٠٢ باعتبارها من المتعهدين الاجتماعيين البارزين، من قبل مؤسسة شواب. ومنذ ذلك الحين، تلقت العديد من الجوائز الوطنية والمتعددة الجنسية، بما فيها جائزة الابتكار الاجتماعى والاقتصادى من الإيكونوميست، وجائزة إدارى العام من إسكواير، وجائزة الإنجاز الصيدلانى Pharmaceutical Achievement Award. وكأن هذا لم يكن كافيا، فتلقت هى ومعهدها "الصحة فى عالم واحد" إحدى المنح التى يطمح إليها الكثيرون من "منح العبقرية" التى تقدمها مؤسسة ماكارثر فى ٢٠٠٦.

هذا التميز البالغ يأتى مع تحذير خاص يتعلق بالصحة العامة فهناك من يعتقد أن هيل وما تفعله تم إبرازها وتوجيه المديح لها بأكثر مما ينبغى من جانب الميديا، وهى تهمة - والحق يقال - وجهت إلى متعهدين اجتماعيين كثرين غيرها لكن هناك بعض الأمور التى لا جدال فيها. وقد يكون أكثرها أهمية، أن الصحة فى عالم واحد تعد أول شركة صيدلة غير ربحية فى الولايات المتحدة، ورسالتها ونموذجها التجارى غير اعتياديين إلى حد بعيد. وقد طورت هيل هذه الشركة المنتمية إلى النموذج ١ بغرض تطوير أدوية للأمراض التى تصيب أشد الناس فقرا فى العالم ويشمل النموذج التجارى عنصرين رئيسيين: فريق العلماء بالمعهد الذى يكتشف الصيدلانيين الواعدين ويقودهم عبر الاختبارات الإكلينيكية والإجراءات النظامية. وبعد ذلك، وبغرض ضمان

توفير الأدوية واستدامتها تتعاقد الصحة فى عالم واحد مع شركات ومنظمات التصنيع والتوزيع فى العامل النامى - وبذلك تخلق مسالك جديدة للتنمية الاقتصادية.

وبهدف محدد هو فصل الربحية عن قدرة الدواء على علاج المرض فإن الصحة فى عالم واحد تنفق على البحث الصناعى الواعد لإنتاج أدوية للحفاظ على الحياة لصالح المرضى الأشد حاجة إليها. وتشير التقديرات إلى أن ما ينفق على الأمراض أو على الشروط المسئولة عن ٩٥ بالمائة من الأعباء الدولية الناشئة عن المرضى لا يزيد عن ١٠ بالمائة من الإنفاق العالمى على الصحة. ومن المدهش فإن أقل من عشرين دواء، من قرابة ألف وخمسمائة دواء جديد تم إقرارها فى الخمسة وعشرين عاما الجديدة، كانت لصالح ما يسمى بالأمراض المعدية المهملة التى تؤثر على الفقراء تأثيرا فادحا.

ومعظم هذه الأمراض لا يسمع بها فى بلدان العالم الصناعى، وتشمل الليشمانيا Leishmansiasis، وحمى القواقع Schistosomiasis والعمى النهرى Onchocercid-sis، ومرضى النوم الإفريقى، والميلاريات وهناك أمراض أخرى، مثل تلك التى تسبب الإسهال، موجودة فى كل مكان، لكنها أشد وطأة فى البلدان النامية: فمليونان من الأطفال دون الخامسة يموتون سنويا بسبب الإسهال، وأكثر من مليون إنسان يموتون سنويا بسبب الملاريا، معظمهم من الأطفال أيضا. وفى الوقت ذاته توجد إمكانية لعلاجات عديدة لكنها تبقى غير مطورة.

وتهدف الصحة فى عالم واحد إلى تصحيح هذا الفشل السوقى غير المقبول. ويمثل المعهد بالنسبة لشركات الصيدلة والجامعات كيانا يمكن من خلاله اقتسام حقوق الملكية الفكرية و/أو التبرع بها، أو تقديم الخبراء المهنيين، أو تقديم مساهمات مالية. وهذا يعزز دور الشركات والجامعات فى تحسين الصحة العالمية ويسمح لها بالحصول على التقدير مقابل ما يبذلونه من جهد فى هذا الاتجاه.

وتشرح هيل العملية على النحو التالى: "يرغب الكثيرون والكثيرون من المهنيين فى حقل الصيدلة بالمساهمة فى تطوير دواء جديد، خاصة إذا كان يعالج مرضا قاتلا. وندرك كلنا أن الفقراء منا هم الأكثر احتياجا لأدوية جديدة وببساطة، لم

يكن هناك مكان يجتمع فيه هؤلاء المهنيون ليعملوا معا، ولم تكن هناك جهة مناسبة لقبول حقوق الملكية الفكرية التى يتم التبرع بها. وبالنسبة لشركة غير ربحية فإن الخبرة، والتكنولوجيات، والتمويل يتم جمعها وتطويرها لإنقاذ حياة أناس كانوا منسيين"(٣).

وتشجيع هذه المصفوفة الجديدة للصحة العالمية على التعاون وتنطوى على إمكانية اختصار سنوات وملايين الدولارات اللازمة لطرق التنمية التقليدية للأدوية الجديدة. ولكن ما الذى يعينه هذا فى الممارسة؟ لقد اشتمل أول برنامج للصحة فى عالم واحد لتطوير دواء المرحلة المتقدمة على مضاد حيوى غير مقيد بحقوق ملكية ولم يعد يصنَع لعلاج اللشمانيا الحشوية، وهى ثانية الأمراض الطفيلية القاتلة بعد الملاريا لأنه غير مربح. ورغم ذلك فهذا مرض أسفر، فى السنوات الأخيرة، عن وفاة أكثر من نصف مليون حالة جديدة، سنويا فى القارات الثلاث. وقد أتمت الصحة فى عالم واحد المرحلة الثالثة من التجريب الإكلينيكى، وبالتالى حصلت على موافقة على استخدام الدواء فى الهند فى ٢٠٠٦ إضافة إلى ذلك. فالمنظمة تنفذ برنامجا لدواء للملاريا وتؤسس لحقيبة من الأدوية الجديدة لأمراض الإسهال، مع تركيز خاص على علاجات للأطفال.

وإذا كانت هيل غير راغبة فى البحث عن الربحية فمن أين يأتيها التمويل؟ التمويل الوقفى والحكومى هو الحل. وقد جاء تمويل كبير إلى الصحة فى عالم واحد من بيل أندميليندا غيش فاونديشن. وتلقت المؤسسة أيضا إعفاء من حقوق الملكية الفكرية من الصناعة والجامعات واستفادت، بدرجة هائلة، من المساهمات الفكرية من مئات من علماء الصيدلة والمهنيين التجاريين الذين تجمعوا لمساندة المؤسسة وهى تؤدى رسالتها.

وإن سألت هيل عن التحديات الرئيسية التى تواجهها وهى تحاول طرح منتجات الصحة فى عالم واحد فى الأسواق فإنها ترد: "التحدى الأكبر كان ينطوى على قدر من

المفاجأة نحن التكنولوجيين: كيف تصل بالأدوية الجديدة إلى الناس وتجعلهم يستخدمونها على نحو صحيح ومن المحتم أن أفقر الفقراء، الذين غالبا ما يعيشون فى أماكن قصية، هم الذين يعانون ويموتون من أمراض قابلة للعلاج. ورغم أننا شركة صيدلة، فلا توجد لدينا عناصر للمبيعات والتسويق. ومرضانا هم بالفعل غير مرئيين بالنسبة للمشروعات العالمية، وفى هذه الحالة فنحن نعتمد على المتعهدين المحليين وعلى المسئولين عن تأمين الرعاية الصحية فى الريف. وكثير من هؤلاء الأفراد متعهدون اجتماعيون. ونحن بحاجة إلى أن ندرك أننا جميعا، حلقة واحدة فى سلسلة من الضرورى أن تحدث تأثيرا وأن تغير العالم".

السعر: تخفيض الكلفة بـ ٩٠ بالمائة

تأمين الوصول إلى الأشياء التى يحتاجها الناس شىء، وضمان أن يكون السعر مناسبا شىء مختلف تماما. وبعض الناس مستدون - وقادرون - على دفع أى ثمن لأدوية تنقذ حياتهم، لكن بالنسبة لمعظم الناس، فالكلفة اعتبار مهم عند تحديد المنتجات التى يمكنهم استخدامها، حتى إن كان الوصول لهذه المنتجات سهلا وهكذا، فسواء صاغها المتعهدون الاجتماعيون على هذا النحو أم لم يفعلوا، فإن تخفيض أسعار المنتجات والخدمات الغربية الرئيسية بحوالى ٩٠ بالمائة قد أصبح هدفهم النهائى.

وهذا كما أوضحنا فى الفصل الثالث، هو شىء فعله فابيو روزا، حقا بالنسبة للكهرباء فى البرازيل. وقد أرس مشروعه "بالماراس بدوجيكت" معيار النقل الرخيص للكهرباء فى ريف البرازيل، بخفض الكلفة للمستهلك بأكثر من ٩٠ بالمائة لكن روز اليس وحده.

ديفيد غرين وأورولاب

أسس دافيد غرين أورولاب Aurolab كمنشأة صناعية من النموذج ٢ فى جنوب الهند فى ١٩٩٢. وقد طور غرين مصفوفة اقتصادية لجعل المنتجات والخدمات الصحية متاحة ويسيرة على الفقراء. وتستخدم سياسة "الرأسمالية الرحيمة" التى يتبعها فائض الطاقة الإنتاجية والعائد الفائض لخدمة جميع الشرائح الاقتصادية، من أغنياء وفقراء على السواء.

وقد وصلت أورولاب إلى درجة من النمو جعلتها من أكبر مصنعى العدسات الداخلية (IOL) فى العالم، فباعت ما يزيد عن خمسة ملايين عدسة فى أكثر من ١٠٩ من البلدان وتزرع العدسات جراحيا داخل العين لتحل محل عدسة معتمة دمرتها المياه البيضاء. (والمياه البيضاء هو المرض الذى يعد السبب الرئيسى فى العمى والإعاقة البصرية فى العالم) وتبيع أورولاب العدسات المسعَّره بـ١٥٠ دولار أمريكيا فى العالم المتقدم بسعر يتراوح بين ٢ و٤ دولارات، وهى بذلك تساعد عددا لا يحصى من المرضى الذين كان يستحيل عليهم لولاها أن يحصلوا على مثل هذا العلاج ليحافظوا على أبصارهم وعلى قدرتهم على العمل.

وشركات العدسات الداخلية التى يبلغ حجم مبيعاتها من العدسات ما يقارب مبيعات أورولاب تحقق عائدا يبلغ مائة ضعف عائدها. لكن أورولاب وحدها هى القادرة على خدمة ١٠ بالمائة من السوق العالمى، وقد أنجزت أيضا تيسير حصول عملائها على المنتجات والاستدامة الاقتصادية لنفسها بالتفصيل الدقيق للتكاليف والهوامش.

وهذا ما يود غرين أن يقوله عن التحديات الرئيسية التى يواجهها وهو يسعى لإدخال هذه المنتجات إلى السوق:

التحدى الأول هو العثور على عناصر البحوث والتنمية R&D للعمل مع من لديهم إلمام بالتكنولوجيا ذات الصلة والمستعدين لاقتسام معارفهم مع غيرهم. ويكون هؤلاء، فى العادة، أفرادا لا شركات حيث إن الشركات تكون عادة، غير مستعدة

للمشاركة لكل الأسباب المعروفة. والتحدى الثانى هو إنشاء عملية تطوير المنتج على نحو لا ينتهك حقوق الملكية ولا يفشى أسرار المهنة، وإن ظل قادرا على إنتاج الأحداث (من المعالجات) لصالح الفقراء. والتحدى الثالث هو جعل المنتج سهل التصنيع والتحدى الرابع، وقد يكون الأكبر هو التسويق والتوزيع: فتطوير توزيع غير تقليدى يقلل الهوامش ويمكن (أورولاب من الوصول إلى) المستفيدين المحتملين ينطوى على تحد حقيقى، أما التحدى النهائى فهو الرسملة المناسبة لتنفيذ كل الخطوات، خاصة لتطوير التوزيع.[٤]

وإذ يعالج غرين كل هذه التحديات فهو يؤكد على أهمية العثور على طرق جديدة لقياس القيمة عند العمل مع شركاء من التيار الرئيسى. وهو يشير إلى أن مشروعات مثل أورولاب تحتاج "إلى العمل مع شريك قوى يتميز بصلابة خلقية وبالإصرار على الوصول بالتوزيع إلى الحد الأقصى على حساب الوصول بعائد استثمارات المساهمين وإلى الحد الأقصى".

وساعد غرين أيضا على تطوير شبكة أرافيند لرعاية العيون فى الهند (عرضنا لها فى الفصل الأول) التى تنجز ٢٥٠٠٠٠ جراحة سنويا بما يجعلها أكبر شبكة لرعاية العيون فى العالم. ويتم تقديم سبعين بالمائة من الخدمات الصحية لهذه الشبكة مجانا أو بأقل من التكلفة، ورغم ذلك فمستشفيات أرافيند قادرة على توليد عائدات ضخمة، وقد نجح غرين فى تكرار تجربة نموذج استعادة الكلفة هذا فى بلدان مثل نيبال، ومالاوى، ومصر، وغواتيمالا، والتبت، وتنزانيا، وكينيا.

ومن المناطق الأخرى التى تركز عليها أورولاب تصنيع خيوط الجراحة، وقد خفضت الشركة أسعار خيوط جراحات العيون من ٢٠٠ دولار أمريكى للصندوق إلى ٣٠ دولار، وفيما مضى لم يكن يباع من الخيوط الجراحية للبلدان النامية أكثر من ١٠ بالمائة، رغم أن ٧٠ بالمائة من سكان العالم يعيشون فى تلك البلدان وباعتباره صاحب سلسلة من المشروعات فإن غرين وجه أورولاب أيضا إلى تصنيع مساعدات سمعية موازية قابلة للبرمجة الرقمية منخفضة التكاليف باستخدام الطاقة الشمسية لشحن

البطاريات وممكن لعدد يقدر بـ ٢٥٠ مليونا من البشر الاستفادة من المساعدات السمعية، لكن ما يباع منها سنويا يبلغ ٦ ملايين، معظمها يباع في البلدان النامية والجهاز الذي يقدر سعره عادة بـ ١٥٠٠ دولار أمريكي يصنع الآن بتكلفة تبلغ ٥٠ دولارا ويباع للفقراء وفق نظام تسعير تصاعدي يبدأ من صفر ويصل إلى ٢٠٠ دولار أمريكي.

وإن سئل غرين عما يمكن أن يتعلمه قادة القطاع التجاري والعام في التيار الرئيسي من مثال أورولاب فإنه يشير إلى أنه بالنسبة لدورة تطوير كل منتج، فإننا نبدأ بافتراض أن الأمر لا يقتضي كلفة عالية للتصنيع، ننزع الغموض عن بئية الكلفة والتكنولوجيا ونطور الصناعة حيثما تكون بنية الكلفة عندنا غير مختلفة عن مثيلتها في أي من الشركات الغربية الكبرى. والحقيقة هي أن الإمبراطور لا يرتدي حقا أية ثياب - فالأمر لا يحتاج إلى كل هذه الكلفة لكي تنتج أدوات طبية قد تكون مركبة. وقد يكون لدى معظم الشركات بنية للتكاليف الصناعية وقدرة إنتاجية تكفي للوفاء باحتياجات البلدان المنخفضة الدخل، على نحو مربح، لكنهم لا يفعلون ذلك وأظن أن هناك طريقة يمكن بها أن تسعّر هذه الشركات منتجاتها على نحو يجعلها متاحة لأسواق البلدان النامية دون تهديد الربحية في أسواق البلدان المتقدمة ذات الهامش الأعلى، وكان يمكن لحياتي أن تكون أسهل كثيرا لو أمكنني فقط، إقناع هذه الشركات بأن يأخذوا أسواق البلدان النامية ذات الهامش الأدنى والحجم الأكبر مأخذ الجد ضمن خطوط الإنتاج الراهنة لديهم كان يمكن أن يجنبني ذلك كثيرا من المشقة المرتبطة بدخولي مجال التصنيع لأصير منافسا لهم.

كايلي زيمر والكتاب الأول

ولا تقتصر المشروعات من هذا النوع على البلدان النامية ولننظر الآن في حالة تبرز، على نحو قوي، حقيقة أن البونزاي وأسواق قاعدة الهرم BOP هي في كل مكان،

حتى فى أكثر أشكال تكنولوجيا المعلومات بساطة: الكتاب. وقد مرت كايلى زيمر، مؤسسة الكتاب الأول First Book بتجربة ملهمة عندما كانت تعمل فى مركز مجتمعى فى وسط مدينة واشنطن العاصمة، حيث يعيش كثير من العائلات الأمريكية الإفريقية واللاتينية شديدة الاختلاف عن الأحياء الغنية والضواحى الميسورة المحيطة بها، وقد عملت هناك مدرسة متطوعة للصغار فى برامج الطفولة المبكرة.

وتتذكر زيمر أن هذه التجربة "فتحت عينى. البرنامج الذى تطوعت بالعمل فيه كان عبارة عن مؤسسة جيدة التمويل نسبيا كما هو معتاد مع هذا النوع من المؤسسات ولكن عندما تعمقت فى مطالعة المادة المقروءة المتاحة لهؤلاء الأطفال، انزعجت كانت بالغة السوء"[٥] ثم بدأت "قراءة الدراسات وتشمم الموقف حولى" وكان ذلك، بتعبير ما هى، محاولة لمعرفة ما يدور فى واشنطن العاصمة، وفى غيرها من المدن وتقول "ما وجدته كان شرخا هائلا" لم يكن لدى الأطفال كتب. وعندما حفرت أعمق، اكتشفت أن معظم الأسر المحدودة الدخل فى الولايات المتحدة لا تملك الكتب التى تناسب أعمار أطفالها والحقيقة، الحقيقة السخيفة، التى كشفت عنها دراسة أجرتها جامعة ميتشيجان، كانت أن الأسر متوسطة الدخل التى تم اختيارها اعتباطا كان لديها قرابة ثلاثة عشر كتابا للطفل، وأن الأسر منخفضة الدخل لديها كتاب واحد لكل ثلاثمائة طفل[٦].

وباعتبار زيمر محامية بحكم المهنة فهى تقول إنها شغّلت رأسها المنتمى إلى القطاع الخاص وفكرت فى هندى فورد وفى النموذج T: إذا أردت أن تضع سيارة أمام بيت كل مواطن، أو كتابا داخل كل بيت، فلابد لك من اعتماد التسعير المناسب وبعد ذلك، فأنت بحاجة إلى خط إنتاج يسمح بأن يكون لديك من الكتب ما يكفى لأكبر عدد ممكن من الأطفال الفقراء. وهكذا تقرر ما شرعت فى تحقيقه، وقد أسست مع محامين آخرين هما بيتر ف. غولد وأليزابيش أركى مشروع الكتاب الأول فى ١٩٩٢ باعتباره مشروعا مهجنا غير ربحى (النموذج ٢).

وكانت المهمة الأولى لمشروع الكتاب الأول بسيطة: منح أطفال العائلات المنخفضة الدخل الفرصة لامتلاك وقراءة أول كتاب جديد بدأ المشروع فى ثلاثة مجتمعات ووزع فى السنة الأولى اثنى عشر ألف مجلد. وبحلول مايو ٢٠٠٧ احتفلت المنظمة بتوزيع ٤٨ مليون مجلد عبر شبكة تضم ما يزيد عن ثلاثة آلاف مجموعة سكانية عبر الولايات المتحدة وبدأ مشروع الكتاب الأول عملياته فى كندا، أيضا، وخطا الخطوات الأولى فى الهند حيث يلقى دعما متناميا من المنظمات غير الحكومية، والمؤسسات والأفراد، وبينهم كبار أعضاء الحكومة الهندية.

وانتهى تقييم أجراه لويس هاريس وشركاه إلى أنه عندما يعمل الكتاب الأول مع منظمة محلية تخدم الأطفال الأشد عوزا فإن عدد الأطفال الذين سبق أن أظهروا "ميلا متدنيا" إلى القراءة يتراجع بشكل قوى من ٤٣ إلى ١٥ بالمائة فى حين ينمو عدد من لديهم "اهتمام مرتفع" بالقراءة، بأكثر من الضعف، ليصعد من ٢٦ إلى ٥٥ بالمائة(٧). وأكثر من ذلك فإن ٩٢ بالمائة من الأطفال أقروا بأنهم "يحبون" تسلم بوسعهم أن يقولوا إنها تخصهم وأن يعودوا بها إلى البيت، ونوه ٨٠ بالمائة بأن "الحصول على شيء جديد وغير مستخدم يعنى الكثير" والأكثر أهمية هو أن أكثر من ٦٩ بالمائة من الأطفال سجلوا تحسنا ملحوظا فى اهتمامهم بالقراءة: ٦٣ بالمائة "لم يزعجهم أن يقتطعوا جانبا من وقت اللعب لكى يقرأوا "و ٨٠ بالمائة" يحبون قراءة الكتب دون مساعدة من أحد، فعلا".

وإذا كانت هناك فرصة عند قاعدة الهرم BOP فهى هنا، بالفعل وبحلول عام ٢٠٠٠ بدأت زيمر وشركاؤها بالتفكير فى إقامة منفذ من نموذج ٣ الربحى لاستكمال مشروع الكتاب الأول وبإنشاء سوق الكتاب الأول FBMP فقد كانوا يأملون فى أن يطرحوا مختارات واسعة من كتب الأطفال العالية الجودة والجديدة بالاهتمام بكميات غير محدودة وبسعر يقل كثيرا عما كان متوفرا آنذاك للبرامج التى تخدم الأكفال المعوزين وأكثر من ذلك فإن FBMP قد تفعل ذلك عن عملية شراء أون لاين سهلة الاستعمال وخالية من الإجراءات المعقدة ويمكن أن يستخدم مشروع الكتاب الأول العائدات من

FBMP لتنمية العملية الأصلية حتى يتيسر للمزيد من أطفال الأسر المنخفضة الدخل الحصول على كتب مجانية.

ومن باب التقويم الواقعى لجدوى الخطة بدأ المشروع بإجراء مسح شمل عشرة آلاف برنامج تركز على الأطفال منخفضى الدخل هل لديهم الاستعداد والقدرة لدفع شيء ما مقابل الحصول على الكتب؟ نعم بدا أن ذلك ممكن: فبينما أن المنظمات التى شملها المسح كانت لدى ٦٨ بالمائة أموال لشراء كتب أطفال جديدة وأفضل من ذلك فإن مائتى ألف إلى ثلاثمائة ألف برنامج تخدم الأطفال المنتمين إلى أسر منخفضة الدخل فى الولايات المتحدة تملك قوة شرائية تقدر بما لا يقل عن ٨٦ مليون دولار أمريكى، وهكذا ففى ٢٠٠٤ أطلقت المجموعة، فى هدوء مشروعا تجريبيا لسوق الكتاب الأول أسفر عن مبيعات تتجاوز مليون دولار أمريكى فى عامين عن خمسمائة وخمسة وخمسين ألف كتاب بيعت لما يزيد عن ثمانمائة برنامج.

ومنذ ذلك الحين واصلت الأرقام صعودها فمنذ ٢٠٠٧ تعاقد أكثر من عشرين ألف برنامج على عضوية شبكة الكتاب الأول – وهو نمو بمقدار أربعة أضعاف فى أقل من عامين – ومضت عائدات المبيعات فى الاتجاه نحو النمو بأكثر من الضعف مقارنة بعائدات العامين السابقين.

ويعمل النشاط التجارى الاجتماعى لسوق الكتاب الأول على النحو التالى: مشتريات الكتاب الأول كقائمة منخبة وطبعات جديدة بإذن من الناشرين تحسب كميتها بالصندوق وعلى أساس عدم الإرجاع، وبعد ذلك تعرض الكتب المعروضة للبيع على موقع سوق الكتاب FBMP Web Site ويتم تخزين الكمية المسجلة باستخدام فضاء التخزين الذى تم التبرع به، بالفعل لصالح مشروع الكتاب الأول وتسجل البرامج المتعاملة مع المشروع طلباتهم عبر شبكة أون لاين بسيطة، ويبلغ متوسط سعر الكتاب ١,٨٠ دولار أمريكى بما فى ذلك تلكفة الشحن والتنفيذ وهو ما يحقق ربحية مقدارها ٠,٧٥ دولار أمريكى لسوق الكتاب الأول والعنصر المحفز هنا، على الأقل، بالنسبة

للناشرين هو أن بوسعهم ضمان عدم ارتجاع الكتب لكن التأثير الحقيقى هو ما تجده فى عقول الأطفال.

وإليك ما تود زيمر أن تقوله لبيزنس التيار الرئيسى وقادة القطاع العام حول ما يمكن أن يتعلموه من حكاية الكتاب الأول: "لا جديد تحت الشمس لقد تمكنا من نقل أفضل الممارسات، فيما يخص التجمعات السوقية، من القطاع الخاص وتعزيز هذه النماذج بالميزات الفريدة التى يتميز بها المشروع الاجتماعى وهذه الاستراتيجيات المهجنة تنطوى، بالتأكيد على تطبيقات أوسع".

هل تشعر بالقلق بسبب المنافسة فى سوق الكتاب الأول؟ ترد قائلة: نشعر بثقة بالغة فى قدرتنا على المنافسة فى السوق، لكن الكتاب الأول هو بالأساس منظمة تركز على رسالة وإذا أسفر تصاعد المنافسة عن جعل الأطفال المحتاجين أكثر إقبالا على قراءة الكتب، إذن فنحن حققنا هدفنا".

الجودة: استهداف لاب توب بمائة دولار أمريكى

إذا كان الكتاب نافذة على عالم مختلف، فإلى أى مدى يكون اللاب توب المتصل بالإنترنت شيئا مماثلا أو يزيد؟ ولكن لكى تفتح نافذة كهذه أمام أسواق قاعدة الهرم BOP فإنه من الضرورى أن يأخذ المتعهدون فى اعتبارهم العلاقة لكلفة والجودة - العنصر الرئيسى الثالث فى معادلة النجاح فكثير من المنتجات الغربية - وبينها الحواسيب - تمت هندستها بقدر يفوق الأغراض الفعلية منها، وهو الأمر الذى يرفع الكلفة عاليا ويجعل المنتجات التى تشتد الحاجة إليها بعيدا عن متناول الفقراء، حيثما كانوا وفى الكتاب الملهم الذى وضعه فى ١٩٧٣ إى. إف. شوماشر" الصغير جميل: اقتصاديات نفترض أن الناس مهمون" نجد المؤلف يدفع، فى المقابل بما يسميه "التكنولوجيا الملائمة" التى تناسب الاحتياجات الحقيقية فى البلدان النامية والاقتصادات الناشئة[٨].

نيكولاس نيغروبونتى ولاب توب واحد لكل طفل

ومن الأمثلة المدهشة على إعادة التفكير فى تصميم المنتجات لتحقيق خفض جذرى للكلفة ما يستحق أن نلقى عليه الضوء من مبادرات نيكولاس نيغروبونتى رئيس مشروع لاب توب واحد لكل طفل Olpc ومؤلف كتب مثل "أن تكون رقميا"(٩). ما الذى يسعى إليه؟ إنتاج حاسوب لاب توب يمكن أن يكون فى متناول أعداد كبرى من الناس، فى مختلف أنحاء العالم، خاصة الشباب، ويجرى تصميمه من البداية لهذا الغرض (فى مقابل التصور الذى يعتبره نسخة منخفضة الكلفة من اللاب توب الأكثر كلفة). السعر المستهدف؟ المبلغ الذى لا يمكن تصوره وهو مائة دولار أمريكى وبحلول ٢٠٠٧ كان نيغرو بونتى قد أنجز نموذجا يتكلف ١٧٠ دولار أمريكيا، لكنه بقى مصمما على أن يحقق هدف ١٠٠ دولار أمريكى بحلول العام ٢٠٠٩.

وبعد محاولات متكررة، اتخذ التصميم الأولى شكلا رائعا مع أوائل ٢٠٠٧. وفى قمة المنتدى الاقتصادى العالمى لذلك العام فى سويسرا، انتظم الناس فى صفوف ليستخدموا قرابة عشرين جهازا معروضة واللاب توب المصمم للعمل على لينوكس Linux (وإن كان قادرا على العمل على ويندوز Windows أيضا) مجهز بنظام كامل الألوان وباختيار أبيض وأسود ذى خاصية عرض قابلة للقراءة فى ضوء الشمس، ورغم أن اللاب توب سوف يكون مزودا بمشغل ٨٠٠ ميغا .هيرتس و٢٥٦ ميغا بايتس من DRAM مع ذاكرة متغيرة ١ GB فلن يكون مزودا بمحرك ثابت.

ويقول نيغروبونتى، موضحا: "اللاب توب سوف يكون مزودا بحزمة عريضة broad band تسمح بأشياء بينها العمل كشبكة ربط وكل لاب توب قادر على الكلام مع أقرب جيرانه، فتنشأ عن ذلك شبكة محلية لأغراض محدودة وسوف يستخدم اللاب توب مصادر طاقة ابتكارية وسوف يكون بوسعه أن يفعل كل شىء، تقريبا، لاخلا تخزين مقادير هائلة من البيانات"(١٠). ويضيف "وقد تصادف أيضا أن هذا هو اللاب توب الأخضر بدرجة غير مسبوقة، رغم أهميته"(١١) ولكن إن ضغطت عليه فسوف يقر بأن هذا لم يكن سوى أثر جانبى للتصميم، أكثر مما كان نتيجة مقصودة.

ويواصل نيغروبونتي الحديث قائلا "إن اللاب توب هو نافذة وأداة، في آن معا: نافذة على العالم وأداة ... نستخدمها في التفكير. وهي طريقة رائعة ليتعلم الأطفال كيف يتعملوا عبر التفاعل والاستكشاف المستقلين". ولكن لماذا لا يستخدم حاسوب شخصي - أو ، وهو الأفضل، حاسوب أعيد تدويره من النوع الذي يقوم متعهدون اجتماعيون مثل رودريغو باجيو من لجنة الديمقراطية في تكنولوجيا المعلومات بجمعه وإعادة تجهيزه وطرحه؟ يوافق نيغروبونتي على أن "الحاسوب الشخصي أرخص" لكن التحرك مهم، خاصة فيما يتعلق بالعودة بالحاسوب إلى البيت، ليلا. الأطفال في العالم النامي يحتاجون أحدث التقانات، خاصة الأجهزة المتينة والسوفت وير المبتكر".

وقد أظهرت الدراسات التي أجريت مؤخرا مع مدارس بولاية مين(*)القيمة الهائلة لاستخدام اللاب توب في كل دراسات الطفل وكذلك في لعبة وينوه بأن "العودة باللاب توب إلى البيت يشرك الأسرة في ذلك، وفي إحدى قرى كمبوديا حيث كنا نعمل، لا توجد كهرباء، وهكذا أصبح اللاب توب واحدا من أقوى مصادر الضوء في البيت". ويضيف وأخيرا، وفيما يخص الأجهزة التي يعاد تدويرها. فلو افترضنا وجود مائة مليون ديسك توب مستعملة، ويحتاج كل واحد منها إلى ساعة من العمل البشري الذي يضبطها ويعيد شحنها، ويعالجها، فهذا يعني أربعة وأربعين عاما من الشغل. وهكذا، ورغم أننا نشجع إعادة التدوير دون شك، فيما يخص الحواسيب المستعملة فهذا ليس هو الحل بالنسبة لمشروع لاب توب واحد لكل طفل".

فكيف تمكن نيغروبونتي وفريقه، إذن، من تخفيض الكلفة جذريا، على هذا النحو، وما الذي يمنعهم من بلوغ هدفهم النهائي عند ١٠٠ دولار أمريكي للحاسوب؟ يسر نيغربونتي أن يوضح كيف يخططون للتغلب على هذه الصعوبة:

(*) (الأمريكية - المترجم).

أولا، بالخفض المذهل لكلفة المعروض. وسوف يكون للجهاز من الجيل الأول قدرة عرض مزدوجة جديدة تمثل ابتكارا رئيسيا فى الصناعة، من المؤكد أنه سينعكس على صناعات أخرى، ويمكن أن تستخدم هذه العروض فى الأجهزة العالية الوضوح بالأبيض والأسود فى ضوء الشمس الساطع - وكل ذلك بكلفة حوالى ٤٠ دولار أمريكيا. وثانيا، فسوف نخلص المنظومة من الشحوم. فاللاب توب المعاصر يعانى السمنة وثلثا السوفت وير فى هذا الجهاز يستخدم لإدارة الثلث، الذى يؤدى الوظيفة الواحدة بتسع طرق مختلفة. وثالثا، فسوف نقوم بتسويق أجهزة اللاب توب بأعداد بالغة الضخامة (ملايين) وبشكل مباشر إلى وزارات التعليم التى بوسعها توزيعها كما توزع الكتب الدراسية.

وكيف يعالج الجانب الإنتاجى؟ الأجهزة سوف تتولى صنعها كوانتا كومبيوتر إنك Quanta Computer Inc فى تايوان، وهى أكبر مصنع للكمبيوتر الشخصى اللاب توب فى العالم. ومن الأمور المشجعة أيضا تلك الأسماء التى تساند مشروع لاب توب واحد لكل طفل OLPC فبالإضافة إلى عديد من الأساتذة فى مختبر الميديا فى معهد ميتشيجان للتكنولوجيا MIT Media فإن قائمة الأعضاء المؤسسين تشمل شركات مثل أمد AMD وبرايتستار Brightstar، وكى ماى Chi Mei، وسيتى غروب Citigroap، وإى باى eBay وغوغل Google، ومارفيل Marvell، ونيوزكورب News Corp، ونوتيل Nortel، وريدهات Red Hat وسيز أسترا SES Astra ويؤكد نيغروبونتى على نقطة قوة واحدة فى نموذج مشروع لاب توب واحد لكل طفل: "تمثل المبيعات، والتسويق، والتوزيع، والأرباح أكثر من ٥٠ بالمائة من كلفة أى لاب توب، وفى مشروع لاب توب واحد لكل طفل لا يوجد لأى من هذه الأشياء"[١٢].

وينظر بعض هذه الشركات الشريكة إلى مشروع لاب توب واحد لكل طفل باعتباره شكلا بالغ القوة من العمل الخيرى الذى تقوم به الشركات، وإن كان البعض الآخر يعتبر المشروع المدخل المناسب إلى أسواق المستقبل. وبالتأكيد فإن طموحات نيغروبونتى مدهشة. وإن سارت الأمور وفقا للخطة فإن مشروع لاب توب واحد لكل

طفل سوف يشحن ما لا يقل عن خمسين مليون جهاز سنويا بحلول ٢٠٠٩، وهو ما يزيد عن كل ما بيع من أجهزة اللاب توب في العالم في ٢٠٠٥ وسوف يكون السعر الابتدائي أقرب إلى ١٥٠ دولار أمريكيا، لكنه من المتوقع أن ينزل إلى ١٠٠ دولار أمريكي بعد أن يحدث التوسع أثاره: وقد تكون النقطة الرئيسية هنا هي أن المشروعات ذات الكلفة شديدة الانخفاض، مثل هذا المشروع، تنطوي على إمكانية ليس فقط سد احتياجات بعض أفقر الفقراء في العالم ولكن أيضا على إمكانية اقتحام أسواق العالم الغني باعتبارها فئة جديدة تماما من المنتجات التي تغير كل الأوضاع.

ولكن قد تكون هناك بعض الذبابات في الذهن. ومن المسائل التي أثارها المدرسون والمسئولون الحكوميون في بلدان مثل الهند ما إذا كان الأفضل للأطفال أن يتعلموا معا أو أن يختفوا داخل عوالمهم الخاصة بفضل اللاب توب وفي الولايات المتحدة بدأت بعض الجهات تقلص برامج اللاب توب الحرة لديها، إذ أقلقها أن الشباب يستخدمون الأجهزة للألعاب والبحث العشوائي أكثر مما يستخدمونها لأغراض تعليمية. ولكن هذا لا يتعين أن يكون اختيارا بين نقيضين. فبوسع الأطفال أن يتعلموا معا وأن يستخدموا حواسيبهم لمواصلة العملية، كل بمفرده، مادام أن بيئتهم الثقافية تحض على التعلم ولديها من الوسائل ما يساعد على ضبط استخدام هذه الأدوات غير العادية.

ومن المخاطر الأخرى المحيطة بالمشروع أن شخصا آخر قد يطلع بفكرة مختلفة، وربما أرخص وعلى سبيل المثال فإن نوفاتيوم Novatium التي يقودها راجيش حيث تنوي استغلال حقيقة أن كثيرا من بيوت الهنود فيه أجهزة تلفزة لخلق شبكات الحاسوب الشخصي الخفيفة PC-Lite القادرة على الدخول على الإنترنت مقابل ٧٠ دولارا أمريكيا فقط.(١٣) ويقول نيغروبونتي إن خطر المنافسة لا يزعجة. ويقول "نحن لسنا أكثر تنافسا مع البائعين من تنافس الصليب الأحمر مع جونسون أند جونسون. وكلما زادت الخيارات كان ذلك أفضل. هل من الممكن أن يتوقف مشروع لاب توب لكل طفل من صنع هذه الأجهزة؟ كلا ولو فعلنا لعادت الأسعار إلى

الارتفاع أما أسعارنا فسوف تواصل الانخفاض".[١٤] ولكن هنا تناقضا غير مريح: فى بعض الأحيان ينتج المتعهدون فضاءات لفرص سوقية يكون الآخرون أقدر على النفاذ إليها.

فيرناندو نيلو وريسايكلا تشيلى

وبعد ذلك فهناك سؤال مزعج حول ما يجب عمله بخصوص كلا الفضلات الإلكترونية e-waste من أجهزة اللاب توب هذه ورغم أن الحواسيب - وكذلك أجهزة التلفزة والهواتف المحمولة، وأجهزة الفاكس والسكان - كلها تكنولوجيا حديثة لا غنى عنها، فعندما تتجاوز فترة الصلاحية ويلزم التخلص منها يمكن أن تكون عالية السمية بالنسبة للبيئة ما لم يجر التخلص منها على نحو مناسب والقدرة على معالجة نهاية دورة حياة المنتج بطرق تحقق كفاية اقتصادية، وتكون عملية اجتماعية، وذات جودة بيئية تصبح بالغة الأهمية - بل وربما أصبحت أصل أسواق لم تخطر ببال أحد بعد.

وأحد المتعهدين الاجتماعيين الذين يعالجون تحدى الفضلات الإلكترونية هو فيرناندو نيلو من تشيلى وهو مؤسس ريسايكلا تشيلى Recycla Chile التى كانت حتى عهد قريب، الشركة الوحيدة فى أمريكا اللاتينية التى تقوم بإعادة تدوير الفضلات الإلكترونية، وقد تبين فيرناندو نيلو ما تنطوى عليه مشكلة الفضلات الإلكترونية من فرص تجارية وإن كان التحول الاجتماعى والبيئى قد احتل المقدمة بين اهتماماته. ولانجاز الأول فإن العاملين المكلفين بتفكيك الأجهزة الإلكترونية ومعالجة الأجزاء التى تقرر تصديرها سجناء سابقون يرغبون فى العودة للاندماج فى مجالات العمل وفى المجتمع. ولتحقيق الأخير، وقد تكون هذه هى المهمة الأصعب، بدأ نيلو حملة ضخمة لرفع الوعى، سواء فى بلادها أو ما وراءها، بالضرورة الملحة لإعادة تدوير الفضلات الإلكترونية - وهى عملية ستقتضى أيضا تحولات فى السياسات العامة. وحتى الآن، مثلا، فلا يوجد قانون فى تشيلى يجعل إعادة التدوير ملزمة.

وبرغم هذه التحديات فإن ريسايكلا تشيلى، وهى مشروع تجارى اجتماعى، بدأت تحقيق أرباح، فبعد بدايات متواضعة فى ٢٠٠٣ وصلت موازنتها بحلول ٢٠٠٧ إلى ثلاثة ملايين دولار أمريكى سنويا. وقد واصلت العائدات النمو على نحو حاد مع إقبال الشركات المستنيرة على خدمات ريسايكلا تشيلى لجمع وتفكيك الفضلات الإلكترونية، ثم تصدر ريسايكلا تشيلى المادة الخام إلى شركات أوروبية متخصصة فى إعادة معالجة الفضلات الإلكترونية أو التخلص منها. وتتلقى ريسايكلا تشيلى أيضا حواسيب المنظمات الاجتماعية الأخرى وتفككها بدون مقابل.

ومن المرجح أن الوصول والسعر والجودة سوف تكون محددات حاسمة لترجيح احتمالات نجاح أو إخفاق حلول معينة تستهدف أسواق قاعدة الهرم BOP.

وما تفعله مشروعات مثل أورولاب aurolab ولاب توب واحد لكل طفل olpc والصحة فى عالم واحد One World Health وريسايكلا تشيلى reycla chile هو بعض من مشروعات المتعهدين الاجتماعيين والبيئيين العاملين الآن على خلق حلول تكنولوجية لمستقبل أكثر عدلاً واستدامة. وجهودهم الرامية إلى تجسيد الفوارق العميقة التى نواجهها طموحة للغاية لكنها ضرورية للغاية- ومن زاوية الرؤية المعاصرة فهى حمقاء بدرجة كبيرة- حتى إننا سوف نخصص الفصل التالى للحفر العميق بحثا عما يتصل بها من مخاطر وفرص.

الجزء الثالث

قيادة التحول المستدام والقابل للتوسع

الفصل الخامس

مقرطة التكنولوجيا

هل يمكنك تخيل المهاتما غاندى حاملا كاميرا فيديو لفضح انتهاكات حقوق الإنسان، أو وهو يوجه طائرة نفاثة لشحن إمدادات الإغاثة لمجتمعات منكوبة، أو وهو يخضع محصولاً زراعيًا للهندسة الوراثية لتأمين المزيد من الأطعمة المغذية للجائعين؟ ربما لا يمكنك ذلك، ولكن بالنسبة لكثير من المتعهدين الاجتماعيين فإن غاندى كان مصدر إلهام طول العمر، كان منارة ونقطة للملاحين. فهو لم يروج فقط للكفاية الذاتية بمعزاته ومغازله لكنه ساعد أيضًا على تفعيل تحول شمل النظام بكامله. فقد هز الراج البريطانى من جذوره بمسيرته المدهشة إلى البحر ليغلى الملح، متحاشيا ضريبة الملح الكريهة. واليوم تحمل شعلته أعداد متزايدة من المتعهدين الاجتماعيين، لكن الكثيرين يفعلون ذلك باستخدام تكنولوجيات كان يمكن أن تبدوله عصية على التصور.

ومشروع لاب توب واحد لكل طفل، ذلك المشروع الطموح الذى عرضنا له فى الفصل الرابع، يستخدم التكنولوجيا لخلق أسواق المستقبل. ولا يمكننا الاعتماد على الحلول التكنولوجية فى مواجهة كل مشاكلنا. فالمقاربات المركبة وإن كانت تعتمد على تكنولوجيا متدنية، مثل كلية الحفاة التى أسسها بانكر روى، تطرح حلولاً قوية لبعض أشكال الفشل السوقى الأكثر إلحاحا. ولكن يبقى سؤال واحد حول ما إذا كان بوسع المتعهد الديمقراطى، بروح المقترب الذى يقوم على المورد المفتوح عند التعامل مع

التكنولوجيا، أن يمقرط تنمية، ونشر، واستخدام أدوات جديدة لابد منها لبناء أشكال جديدة، أكثر عدالة، وأكثر استدامة من خلق الثروة.

لم يكن غاندى عبداً للتكنولوجيا - وبالحقيقة فقد كان بعيداً عنها- لكن كان حرياً به أن يقدر عمل أناس مثل أشوك خولسا من منظمة بدائل تنموية Development Al-ternatives، التى اتخذت من دلهى الهندية مقراً لها. ولا تبدو دكتوراه من هارفارد فى الفيزياء التجريبية المؤهل المناسب لإنتاج أحجار البناء. ولكن عندما أدار خولسا ظهره لمستقبل علمى واعد ليركز على قضايا البيئة والتنمية بدأ مهمة إحياء مفهوم من مفهومات غاندى: مقرطة المعرفة. وفى غضون هذه العملية قدم مساهمات هائلة لزيادة قدرات الهنود العاديين- من جنسيات كثيرة أخرى- على إنتاج أحجار البناء الأساسية للحياة المتحضرة. وندرس فى هذا الفصل، بإيجاز، أربع مجموعات من المتعهدين الذين تركز مشروعاتهم على الاتجاهات التى من شأنها تحسين حياة قسم متنام من سكان الكوكب المتزايدة أعدادهم. وبناء على تدرج مستوى التكنولوجيات التى تقوم عليها، فإننا نرتب التكنولوجيات على النحو التالى:

- وحدات البناء الأساسية مثل قوالب الطوب، والقرميد، والطلمبات.
- المركبات خاصة العجلات البخارية والطائرات ("أو العجلات والأجنحة").
- الميديا القديمة والجديدة والتكنولوجيات المرتبطة بها.
- أدوات القرن الحادى والعشرين المتصلة بعلوم الوراثة والتكنولوجيا الحيوية.

وسوف نقدم شرحًا للعمل الجديد بالإعجاب الذى أنجزه واحد أو أكثر من متعهدينا الحمقى فى كل مجموعة - وسوف نفحص بعض الدروس التى تعلموها أثناء هذه العملية.

وحدات البناء الأساسية

لقد كان معدل التطور فى هذا الحقل مرتفعًا لدرجة أنه قد يكون من الصعب اختيار عينة تمثيلية - ولكننا نسلط الضوء فيما يلى على تسعة مشروعات توضح بعض الخواص الأساسية لكيفية عمل هؤلاء المتعهدين.

آشوك خولسا وبداية تنموية

ولنبدأ بأشوك خولسا الذى أحدث، شأنه شأن كثير غيره من المتعهدين البيئيين والاجتماعيين، أثرًا فارقًا فى العلوم المتباينة للحكومة، والتعليم، والتجارة والقطاع الأهلى. وبعد أن ساعد فى وضع المنهج الدراسى الأول فى هارفارد عن البيئة وتدريسه، فقد وضع وحدة السياسات البيئية للحكومة الهندية وأدارها. وبعد ذلك عمل فى برنامج الأمم المتحدة للبيئة فى كينيا. وفى ١٩٩٣ أسس المشروع غير الربحى المختلط والمشروعات المتفرعة عنه فى المجال الاجتماعى التى يرتبط اسمه بها الآن أكثر مما يرتبط بأى شىء آخر: بدائل تنموية. وعبر السنوات أنتجت هذه المنظمة الاستثنائية تكنولوجيا جديدة أو منهجية جديدة، المرة تلو المرة، مولدة فى الوقت ذاته دخول للفقراء وعاملة على صيانة البيئة أو على إحيائها.

وبين أبرز نجاحات بدائل تنموية الأجهزة التى تنتج منتجات معاييرية وفى متناول الأسواق الريفية، مثل أنظمة التسقيف، ووحدات الطوب اللبنى المضغوطة، وقوالب الطوب الأحمر، والورق المعاد تدويره، والأقمشة المنسوجة يدويًا وأفران الطهو، وضواغط قوالب الفحم الحجرى، والكهرباء المولدة من المواد العضوية. وكمثال على هذه البدائل نذكر صندوق قرميد السقف الخرسانى الصغير تارا Tara الذى يتألف من آلة بسيطة وأدوات تتصل بها. وهذا الصندوق يؤمن وظائف لخمسة أفراد وقراميد للسقف للآلاف. أما المنافع البيئية فتتمثل فى أن فرن تارا ذا الدعامة الرأسية لصنع القوالب

ينزل باستهلاك الطاقة بمعدل ٥٥ بالمائة كما أنه يخفض الانبعاثات بمعدل ٥٥ بالمائة. وهو ما يطرح بديلاً مقبولاً رسمياً للتقانات التقليدية المحظورة حاليًا لأسباب بيئية.

وفى الوقت ذاته، فإن وحدات إنتاج الورق فى بدائل تنموية توظف أربعين عاملاً لإنتاج ورق ذى قوام متميز وجودة عالية من الخرق والورق الذى أعيد تدويره. وتنشئ ديزى للطاقة DESI Power، وهى المنشأة الكهربائية التابعة لها، محطات قوى صغيرة فى القرى، تستمد الطاقة من الأعشاب والفضلات الزراعية. وتنقل تاراهات Tarahat تكنولوجيا المعلومات إلى القرى عبر بوابتها على الإنترنت، وتمد شبكتها التى تنمو بمعدل سريع، والتى تتألف من مراكز اتصال معتمدة من السكان المحليين بتشكيلة من الخدمات - بينها دورات دراسية، وخدمات الحكومة الإلكترونية، والتوصيل بشبكة الإنترنت، على أساس تجارى.

وكل هذا لا يعدو كونه رأس الجبل الجليدى. فالأفران ذات الكفاءة فى استهلاك الوقود وذات المعدل المنخفض من حيث الانبعاثات تستخدم الآن على نطاق واسع فى المنازل الهندية. وتستخدم الجماعات المحلية والوكالات الرسمية حقيبة الأدوات المحمولة التى أنتجها بدائل تنموية لاختبار جودة الماء والهواء فى المدن الكبيرة والصغيرة فى كل أنحاء البلاد. وقد شيدت المنظمة أيضًا أكثر من ١٣٠ سدًا من سدود التحكم لإحياء الدورة المائية لكثير من المجمعات المائية الصغيرة. ووفقًا لتقديرات خولسا وفريقه فإن المجموعة أسست، إجمالاً، ما يزيد عن نصف مليون مصدر إعاشة فى عموم الهند.

وتكشف حكاية بدائل تنموية عن مدى أهمية الفهم الكامل للظرف الاجتماعى والبيئى الذى يعيشه الفقراء. وفهم خولسا لهذا الظرف هو الذى سمح له بتصميم وإنتاج العديد المتنوع من التقانات التى هى نافعة، ومتاحة، وتحسن حياة زبائنه. ولكن ما الذى يحدث عندما يحاول آخرون- وبينهم شركات ومنظمات عامة وغير ربحية- وقد جذبهم نجاح هذه الابتكارات، أن يقلدوها فى ظروف أخرى؟ لسوء الحظ فإن محاولات كهذه سوف تعجز عن إحداث الأثر المرتجى. وبالحقيقة، فإن واحدة من الشكايات

الأكثر شيوعاً فى الهيئات الحكومية والتنموية هى غياب كل جهد لنقل وتنمية المقاربات الابتكارية التى يطرحها المتعهدون الاجتماعيون العاملون فى أوساط الجماهير.

ونعتقد أن الغلطة لا تكمن فى الابتكارات والعجز عن نقلها بقدر ما تكمن فى أسلوب القص واللزق الذى يدخله الوسطاء على مهام كهذه. فهذه الهيئات ليست مجهزة بالمستوى الذى يسمح بزيادة عمليات نقل المشروعات الابتكارية والتنموية على المستوى الجماهيرى محليًا ودوليا. لماذا؟ لأن المبتكرين الاجتماعيين الناجحين مثل خولسا (وفيشرومون من كيكستارت، اللذين سنعرض لهما لاحقا) وكثيرين آخرين، قضوا عشرات السنين فى تصميم، وتنفيذ، وترقية مقتربات تقوم على الطلب لحل المشكلات الاجتماعية والبيئية المعقدة. وقد مضت محاولاتهم على نهج متواصل من التجربة والخطأ. وهم يعرفون أصحاب المصلحة الواجب إشراكهم، والعلامات التى يتعين ترقبها، والمخاطر الواجب تجنبها. ولحسن الحظ فإن المنظمات التنموية والحكومات تدرك أوجه قصورها فى هذا المجال، وتعتمد على تراكم المعرفة لدى أمثال خولسا فى هذا العالم. والعنصر الرئيسى فى التأثير الذى لا ينكر الذى أحدثه خولسا على طريق التغيير، بتغييره هو، هو الذى يشبه تركيز الليزر على الأبعاد الاجتماعية والبيئية فى خلق القيمة.

نيك مون، ومارتن فيشر، وكيكستارت

ويقوم عمل كيكستارت فى شرق إفريقيا على مبادئ متشابهة، وقد سبق أن عرضنا لها من حيث تأثيرها الاستثنائى على اقتصادات بلاد مثل كينيا (الفصل الثالث). وقد اختارت مجلة تايم مؤسسيها الاثنين نيك مون ومارتن فيشر ليكونا بطليها لعام ٢٠٠٣[1]. وقد اختار مون وفيشر نموذجًا مختلطًا غير ربحى للتعرف على الصناعات الصغيرة المربحة التى يمكن أن تدعم آلاف المتعهدين المحليين وتمكنهم من سداد أقساط الاستثمارات الرأسمالية الصغيرة فى فترة من ثلاثة إلى ستة أشهر بعد

البداية. وتصمم كيكستارت أيضًا تقانات مناسبة وتقوم بتسويقها للمساعدة على تأسيس هذه المشروعات التجارية الصغيرة.

ولابد أن تلتزم منتجات كيكستارت بمعايير صارمة: من هذه المعايير ضرورة أن تكون فى المتناول، وأن يتم تشغيلها يدويا، وأن تتسم بالكفاءة فى استهلاك الطاقة، وبسهولة النقل بالباص أو بالدراجة وأن تكون معمرة. وكما لو أن هذا التحدى غير كاف، فيجب أن يكون التدريب على تركيبها واستخدامها تدريبًا بالغ البساطة وأن يكون من السهل جداً صيانتها وإصلاحها. وتصمم المنظمة أدوات للإنتاج الكبير وتدرب الصناع المحليين على تقنيات الإنتاج الكبير. ثم تشترى المنتجات من الصناع وتسوقها للمتعهدين الفقراء.

وقد تم الاعتراف بطلمبة الرى الصغيرة التى تعمل بالقدم، والتى أنتجتها كيكستارت باسم مونى ميكر Money Maker باعتبارها من الاختراعات العشرة التى ستغير العالم، وفقًا لمجلة نيوزويك[٢]. فما الذى يعنيه هذا من حيث الممارسة؟ لنطرح مثلاً واحداً فحسب، صامويل ندونغومبورو، أحد أفقر المزارعين فى الوادى الذى يعيش فيه وسط كينيا، كان يملك فدانًا واحداً من الأرض ولا يكسب أكثر من مائة دولار أمريكى سنويًا من بيع محصوله الشحيح. وفى حال من اليأس ذهب إلى نيروبى ليحاول إعالة أطفاله السبعة. حاول بيع الذرة المشوية على جانب الطريق لكنه تعرض لمضايقة مستمرة من السلطات المحلية ولم يكف مكسبه القليل لأن يبعث بشىء إلى أسرته. ومحبطًا عاد إلى قريته حيث شاهد طلمبة مونى ميكر كيكستارت تباع فى أحد محال القرية. أقنع صاحب المحل بأن يأخذ منه عربونًا على أن يدفع باقى الثمن عند الحصاد. وبدأ يزرع الطماطم غالية الثمن والفاصوليا الخضراء، وهو اليوم يؤجر ويروى خمسة أفدنة من الأرض ويكسب ما يزيد عن ١,٦٠٠ دولار أمريكى سنويا. وينسب أكبر أبنائه،الذى تخرج من كلية فنية، الفضل فى تحسين حياة أسرته إلى طلمبة مونى ميكر. فلم تساعد مونى ميكر مبورد على دفع مصروفات الكلية لابنه وعلى شراء دراجة

توصله إلى حيث يدرس فحسب؛ فابن آخر يدرس لكى يصبح كهربائيًا، وكل الأطفال الآخرين هم إما فى المدرسة الابتدائية أو الثانوية.

فهل يزعج فيشر ومون أن يقلد الآخرون منتجاتهما؟ العكس هو الصحيح، فهما يصران على ضرورة أن يحدث ذلك. فهدف كيكستارت هو دعم إنشاء وتنمية تكنولوجيات جديدة حتى تتجذر فى المجتمع لدرجة تدفع شركات كثيرة أخرى إلى منافستها. وبحسب فيشر- فحتى الآن، هرب ما يزيد عن اثنين وخمسين ألف أسرة فى إفريقيا من الفقر باستخدام طلمبات الرى الخاصة بنا وغيرها من تقاناتنا، لكن ما فعلناه هو مجرد بداية. ونعمل الآن لتوسيع برنامجنا لمساعدة ملايين غيرهم[٣]. - وفيشرومون هما أول من يعترف بأن النجاح فى تحقيق أهدافهما الأشمل سوف يعتمد أيضًا على تقليد الآخرين لما حاولوا إنجازه.

عجلات وأجنحة

حتى الجهود التنموية الجيدة التخطيط تتعثر غالبًا لأن المنظمات تميل إلى إغفال مكون مهم هو التوزيع. وعلى سبيل المثال، فقوالب الطوب والطلمبات التى تشغل بالأقدام لا تحتاج عمومًا إلى الانتقال عبر مسافات بعيدة، لكن مواد الصيدلة الأساسية غالبًا ما تأتى من أماكن قصية. وتكون المواد الغذائية، والعقاقير الجديدة، واللقاحات، وغير ذلك من المنتجات الصحية المهمة- بما فى ذلك الناموسيات والواقيات الذكرية- عديمة الجدوى ما لم تصل إلى المناطق المستهدفة. فكيف يأتى للمتعهدين، إذن، أن ينقلوا هذه المواد إلى المناطق التى هى الأشد حاجة إليها- أى حيث يكون إخفاق السوق فى أقصى حالاته؟

هنا تدخل إلى الصورة منظمتان نموذجيتان- رايدرز فور هيلث Riders for Health وإير سيرف إنترناشيونال. Air Serve International.

أندريا وبارى كولمان ورايدرز فورهيلث

إذا أردت إحداث تغيير فغالبًا ما يكون المنطقى أن تستخدم- وتطوّع- الأدوات التى تعرفها أكثر من غيرها. ويأتى أحد الأمثلة المذهلة على هذا الأمر من أندريا وبارى كولمان من رايدرز فور هيلث. فبعد تجربة غيرت حياتهما فى إفريقيا تنبه آل كولمان إلى حقيقة أنه برغم أن الوصول إلى أى عاصمة فى العالم بالطائرة لا يحتاج إلى أكثر من ساعات قليلة فقد يحتاج الأمر إلى أيام وإلى كثير من الصعوبات للوصول إلى أرياف البلدان النامية. ولأن الزوجين اجتمعا على الولع بسباق الدراجات البخارية كانت الأدوات الأقرب إلى متناولهما. وقد جاء الإلهام عندما صحبت أندريا، وهى نفسها بطلة سباق، وبارى الصحفى بطل سباق الدراجات راندى مامولا فى رحلة إلى الصومال لزيارة مشروع كان يرعاه، وهو يوم تطعيم الأطفال. ولم يبلغا الموقع أبدا - ويوم التطعيم لم يتم تنظيمه - لأن سيارتهم تعطلت. وهكذا وجدوا أنفسهم فى مواجهة عائق دائم الحضور بوجه إيصال السلع والخدمات إلى أرياف إفريقيا، حيث تعيش أغلبية سكان القارة: افتقاد المعرفة بصيانة وإصلاح المركبات. والنتيجة، فى الغالب الأعم، أن الدراجات البخارية ومركبات الدفع الرباعى التى تكاد تكون جديدة متروكة فى مناطق صف السيارات أو على جنبات الطريق، ليأكلها الصدأ وتتهالك أجزاؤها. وأسوأ من ذلك، فإن مشكلات كهذه هى عائق خطير بوجه تقدم إفريقيا لأنها تحد من قدرة توصيل الخدمات الصحية الحيوية، ومن بينها العقاقير الطبية وأدوات التشخيص اللازمة للوقاية من المرض ولاقتلاعه.

وهكذا، كخطوة أولى، أصبح آل كولمان ناشطين فى جمع التبرعات لمشروع إنقاذ الطفولة Save the Children وبدأ برنامجًا لإدارة صيانة المركبات لصالح المنظمات غير الحكومية فى ليسوتو. ثم، فى ١٩٩٦، قررا إطلاق مشروع رايدرز فور هيلث. وأثبتت المنظمة أن التكنولوجيا الحديثة الملائمة يمكن أن تعمل بغير أعطال حتى فى الأقاليم الوعرة فى ريف إفريقيا. وبمرور الوقت نجحت المنظمة فى تخفيض كلفة النقل بالدراجة البخارية إلى النصف. واليوم تقدر المنظمة أنه مع وجود تسعمائة دراجة بخارية فى

التشغيل فإنها نجحت فى الوصول إلى الرقم المدهش وهو ١١ مليون شخص يتلقون رعاية حية منتظمة ويعتمد عليها.

وباستخدام الدراجات البخارية فقد زاد العاملون فى الحكومة وفى المنظمات غير الحكومية، الناشطون فى مجالات تتصل بالمساعدة الحية وغيرها من أشكال المعونة، عدد زيارتهم إلى المناطق النائية بمعدل لا يقل عن ٣٠٠ بالمائة. وفى منطقة واحدة فى زيمبابوى تراجع معدل الوفيات بسبب الملاريا بعشرين بالمائة بعد أن تم تزويد العاملين الصحيين بالدراجات البخارية. ويرى آل كولمان أن القادة فى القطاعين العام والخاص يمكن أن يتعلموا من نجاحهم. ونصحيتهم هى: "افهموا درجة الأهمية التى تتصف بها "الأيدى الملوثة بالزيت" كمكون فى عملة التنمية. فالدراجات، والسيارت، والشاحنات هى أدوات وليست لعبا. وعندما يلامس عجلها الأرض فإنها يمكن أن تصبح بأهمية السياسات، وعلم الأحياء الدقيقة، والتمويل متناهى الصغر[٤]".

ومع زيادة اشتعال الشركات الرئيسية على أواق قاعدة الهرم Bop، فإن العاملين فى التيار الرئيسى للبيزنس يصبحون أكثر اهتماماً بفهم ما يمكنهم تعلمه من عمل رايدرز- وفى عديد من الحالات، ما يمكنهم أن يستخدموه من الشبكة اللوجستية فى رايدرز بوسعها أن تساعد نظرائها التجاريين، فهى تقوم بدور ريادى بخصوص بعض أهم المسارات الاقتصادية للقرن الجديد.

إير سيرف إنترناشيونال

إذا كان هناك شىء واحد مضمون فى القرن الحادى والعشرين- بجانب أشكال القصور المزعجة فى النظام - فهى الكوارث الطبيعية أو التى من صنع الإنسان. ومن المشروعات التى توضح الفرص الممكنة لخلق القيمة الاجتماعية فى إغاثة المناطق المنكوبة مشروع إير سيرف إنترناشيونال. وكما اكتشف عديد من أجهزة الإعلام إبان أزمة تسونامى ٢٠٠٤ فإن إير سيرف تستخدم أحدث التقانات -

ليس الدراجات البخارية فى هذه الحالة، ولكن الطائرات (مثل الطائرات من طراز Turbine DC-3 Dehavilland Dash 8, Antonov 32,) وتشكيلة واسعة من الهليكوبترات. التى أسسها فى ١٩٨٤ عدد من الطيارين استجابة لذات المجاعات التى ساعدت على اشتعال حماس بوب غليدوف لمعالجة الجوع والفقر، وأمنت منذ ذلك الحين أكثر من مائة وخمسين ألف طلعة إغاثة لصالح مئات من وكالات الغوث والتنمية حول العالم.

وإير سيرف التى تعمل لصالح وكالات الأمم المتحدة، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، ومنظمات إنسانية محلية ودولية (وتتلقى منها جانبًا كبيرًا من تمويلها) بينها وبين هذه الهيئات تعاون وثيق - وبالتالى فهى تخدم من يخدمون.

وباستخدامها لطائرات ذات محرك أو محركين فى المناطق الخطيرة، أو النائية، أو غير المجهزة للنقل وطائرات أكبر لعمليات نقل الأغذية والبذور فإن إير سيرف هى بالتأكيد منظمة غير ربحية - رغم أنه ليس من الصعب تخيل تحقيق أرباح من بعض المجتمعات المأزومة. وعلى نحو ما، فإن المنظمة تقع بين النموذجين ١و٢ ضمن تصنيفاتها. وفى مواجهة المجاعة والسيول، والزلازل والحروب، فإن أكبر وكالات الغوث والتنمية فى العالم تعتمد على إير سيرف (وتساعد فى تمويلها) لقدرتها الفريدة على توصيل شحناتهم من المساعدات الإنسانية والمادية لمن يحتاجونها. لكن الظروف التى تخلق حالات الطوارئ هى ذاتها، فى الغالب، التى تجعل من الطيران مهمة محفوفة بالخطر. وكثير من طيارى إير سيرف وأفراد طواقمها يعملون فى شركات أو فى خطوط جوية لكنهم مستعدون لاستخدام مهارتهم لخدمة أفقر الفقراء، بتأمين النقل الجوى فى بعض أكثر الحالات خطرًا ويأسًا، وغالبًا ما يكون ذلك مع تعريض أشخاصهم للخطر. وبالحقيقة، فإن القتال قد يهدأ أحيانًا وبصفة مؤقتة فقط ريثما تحط طائرة إير سيرف لتقوم بعملية طوارئ تقوم فيها بالنقل أو بالإخلاء. وغالبًا ما تكون المدارج مؤقتة، فى أفضل الحالات، والمساعدات الملاحية غير موثوقة، وظروف الطقس تعيسة، والمطارات التبادلية غير موجودة.

ويقول إعلان إير سيرف "نحن نطير حيث لا تستطيع - أو حيث ترفض - الناقلات الجوية الأخرى الطيران، وهو ما يجعلنا، على نحو واقعى تماما، الناقل الجوى الوحيد القادر على نقل مسئولى الإغاثة من أكثر المنظمات الإنسانية احتراماً فى العالم إلى حيث يريدون أن يذهبوا(٥)". ومن المميزات الرئيسية، كما هو الحال فى منظمات مثل الصليب الأحمر وأطباء بلا حدود، التزام إير سيرف المطلق بالحياد السياسى. فطياروها وغيرهم من المتطوعين حريصون على أن يبقوا غير منحازين: ورغم أن كثيرين منهم عارضوا حرب العراق، مثلاً، فقد توجهوا إلى العراق للمساعدة. بمجرد أن بدأ الصراع. وتوضح إير سيرف موقفها على موقعها الإلكترونى بالقول "إن تمسكنا الثابت بالبقاء على الحياد فى مواجهة الصراع يعنى أننا نستطيع الطيران إلى أماكن قد يمنع غيرنا من الطيران إليها(٦). نحن لسنا مرتبطين بأى حكومة، أو بمهمة ذات قاعدة كنسية، أو بشركة أو بأى كيان آخر. وكجزء من الخطوة الأولى فى الاستجابة لحالة طوارئ، فإن ركابنا يكون بينهم خبراء تقدير الإغاثة، وأطباء وممرضون، ومهندسو مياه، وخبراء تغذية من المنظمات الإنسانية الرفيقة التى منها إنقاذ الطفولة وكير CARE ورؤية للعالم world Vision وأطباء بلا حدود كثيرون غيرهم، ممن يتعين أن تكون استجابتهم للطوارئ سريعة "وفوق ذلك" فغالباً ما يقول العاملون فى المنظمات الإنسانية من رفاقنا إنهم إما أن يطيروا على إير سيرف أو لن يطيروا بالمرة".

الميديا القديمة والجديدة

بمرور الوقت، نميل إلى اعتبار معجزات من قبيل الدرجات البخارية والطائرات أموراً بديهية فى الأسواق المتقدمة، لكن الأمر يبدو لى كذلك فى بقية أنحاء العالم. وبالطريقة ذاتها، فإن الميديا التى تقدم لنا المعلومات والترويج كل يوم يمكن أن تبدو وكأنها تنتمى لعالم آخر بالنسبة لمن لا يمكنهم الوصول إلى الكتب، أو أجهزة الراديو، أو الحواسيب،

أو أدوات مثل كاميرا الفيديو التى يستخدمها الناشطون ليسجلوا - وفى بعض الحالات ليعالجوا- انتهاكات الحقوق البيئية والإنسانية. ولننظر فيما يفعله عدد من المتعهدين فى كل من هذه المجالات.

جون وود وغرفة للقراءة

أولاً، ننظر فى أمر الكتب. غطينا بالفعل مشروع الكتاب الأول، الذى يركز على توصيل الكتب للأمريكيين الصغار. وبالتالى فسوف نبدأ هنا بمنظمة غير ربحية مسندة (نموذج١) تفعل الشيء ذاته فى العالم النامى: غرفة للقراءة. تأسس المشروع على عقيدة أن "العالم يتغير مع تعليم الأطفال" وأن التعليم هو المفتاح لكسر دورة الفقر. بدأت القصة فى ١٩٨٨ عندما كان المؤسس والرئيس التنفيذى جون وود "مديراً تنفيذياً مجهداً فى ميكرو سوفت يبحث عن العزلة الهادئة فى عطلة بين التلال[٧]". وفيما كان يمضى بمتاعه فوق ظهره فى منطقة الهيمالايا، التقى وود بنيبالى فى منتصف العمر دعاه لزيارة قروية قريبة. وفرح بالفرصة لرؤية نيبال الحقيقية، بدلاً من الالتزام بمساره السياحى، وافق وود - وغير هذا اللقاء حياته. وتبين أن النيبالى واحد من مسئولى الموارد التربوية. وسرعان ما اكتشف وود أنه، برغم الجهود الممتازة التى يبذلها الرجل - والتى تضمنت عبور ممرات جبلية عالية سيراً على الأقدام لزيارة مدرسة - فلم يكن لديه كثير من الموارد التى يمكن أن يقدمها للمدارس التى كان هو مسئولاً عنها. وبإيجاز، فقد كان وود فى مواجهة مباشرة مع واقع قاس يعيشه ملايين الأطفال النيباليين: لم تكن هناك أية كتب، تقريباً. صدمه أن يكتشف أن الكتب القليلة المتوفرة للمدرسة - "رواية لدانييل ستيل بعنوان دليل الكوكب المنعزل إلى منغوليا The Lonely Planet Guide to Mongolia وعدد آخر من بقايا المكتبات"- كانت تعد عالية القيمة لدرجة الحرص على إبقائها داخل الأدراج المغلقة لحمايتها من الأطفال.

وعند مغادرة وود القرية عبر ناظر المدرسة عن رجاء بسيط: "ربما عدت ذات يوم، يا سيدى، ومعك كتب[٨]". وعندما عاد وود إلى وطنه أرسل إلى أصدقائه يطلب منهم، عبر البريد الإلكترونى، المساعدة فى جميع كتب الأطفال، ويقول إنه ذهل لاستجابتهم: "وصلنى أكثر من ثلاثة آلاف كتاب فى شهرين". وفى العام التالى عاد إلى نيبال واكترى ستة حمير وزار القرية لتسليم الكتب. وفى تلك الرحلة اتخذ أيضًا قراره بترك عالم الشركات، وهو ما فعله أواخر العام ١٩٩٩ ليبدأ مشروع غرفة القراءة. هدفه ؟ أن يقرأ ممارسات البيزنس التى تعلمها فى ميكرو سوفت برسالته الجديدة لتأمين منحة تدوم العمر كله لملايين الأطفال فى العالم النامى. وفى مذكراته الخروج من ميكروسوفت لتغيير العالم Leaving Microsoft to Change the World يقول مفسرًا: "هل هناك أهمية حقيقية لعدد ما بعناه من نسخ ويندوز فى تايوان هذا الشهر فى حين إن ملايين الأطفال لا يقدرون على الوصول إلى الكتب[٩]". ومع وجود ٧٥٠ مليون أمى بالغ فى العالم كله و١٠٠ مليون طفل عاجزين عن الوصول إلى الكتب، فقد بدأ بإقامة مشروع غير ربحى "لديه قابلية التوسع التى لدى ستاربكس والتعاطف الذى لدى الأم تيريزا[١٠]".

وإن سألت وود عن أكبر تحد واجهه حتى الآن فسوف يقول:

لا توجد خريطة طريق لما نفعله، ولهذا فقد تعين علينا أن نرتجل معظم الوقت، ونحن نعمل. وعلى سبيل المثال، فلا توجد تقريبًا كتب للأطفال باللغة النيبالية أو الخميرية أو لغة الاولا، الآباء أفقر من أن يشتروها، ولهذا فالناشرون لا يرون مبررًا تجاريًا للنشر. إنها مشكلة قديمة قدم الهيمالايا. وإلى أن نجد لها حلاً فسوف يبقى ملايين الأطفال أميين. وهكذا فقد اتبعنا مقاربة ابتكارية بتوظيف وتدريب مؤلفين وفنانين محليين. ولدينا الآن عشرات النسخ المحلية من الدكتور سيوس Dr.Seus يعملون معًا على إنتاج كتب للأطفال بهيجة الألوان وذات أهمية ثقافية- زاد عددها، حتى الآن، عن المائة وخمسين عنوانًا، إضافة إلى مائة يجرى إنتاجه سنويا، فى إحدى عشرة لغة[١١].

أتبع ذلك بسؤال حول ما يحتاج القادة الحكوميون والتجاريون إلى تعلمه من تجربة غرفة للقراءة وسوف يرد عليك بقوله: "حالة عالم اليوم تقتضى أن نساعد القطاع الأهلى على النمو بنفس معدل نمو شركات السهم الموثوق عندما تسنح فرصة سوقية. ولن يجدى أن نقذف بمليارات الدولارات فى مناطق الفقر فى العالم ما لم يكن هناك قطاع أهلى كفء وقابل للنمو يستطيع استخدام هذه المبالغ. وإلى أن يحدث ذلك، فلن يكون بوسعنا، أبداً أن نتجاوز الفقر(١٢).

وما نتعلمه من حكاية غرفة للقراءة هو، فى جانب منه، أن أحد الأصول العظمى فى القرن الجديد سوف يتمثل فى الأشخاص الذين لديهم خبرة فى البزنس وتقاعدوا - ثم وجدوا أنهم يريدون مواصلة النشاط وأن يشتغلوا، ليخلقوا نوعا من الإرث الباقى. وفيما كان يشعر أول الداخلين إلى هذه الساحة بأنهم أقرب المتحولين Mutants فإن نجاح المقاربات التى كان جون وود وغيره من روادها يضمن لأجيال المستقبل من المتعهدين أن يحدثوا تحولاً حقيقياً - ما داموا يفكرون فى التوسع (ويؤسسون له) من البداية.

روى ستير وطاقة فرى بلاى

وربما كان الراديو أقوى حتى من الكتب، باعتباره الوسيط الإعلامى الأوسع انتشاراً للاتصال الجماهيرى فى البلدان النامية. وقد كان روى ستير صاحب مشروع طاقة فرى بلاى Free Play Energy واحداً من أقوى المتعهدين الاجتماعيين نفوذاً فى هذا المجال. وقد تعرف ستير المتعهد الاجتماعى على الراديو الزنبركى windup radio بعد أن رآه شريكه التجارى فى ذلك الوقت فى برنامج للبى بى سى. وتملك ستير حقوق هذه التكنولوجيا فى العالم كله، وزاد من تطورها ليجعلها متيسرة تجارياً ثم طوعها للاستخدامات العملية فى الظروف الريفية الصعبة. وبعد ذلك أنشأ طاقة فرى بلاى فى ١٩٩٤ كشركة تجارية من النموذج ٣. وكان بين أوائل المستثمرين أنيتا

وغوردن روديك من بودى شوب العالمية. ومنذ ذلك الحين طورت الشركة تقانة العمل بالزنبرك المسجلة باسمها، مقترنة بالطاقة الشمسية، لتشغيل الراديوهات والمصابيح الكشافة، وأجهزة تنقية المياه، وشاحنات الهاتف الخلوى، والأدوات الطبية، ومولدات الكهرباء المستقلة. وفى غضون ذلك زادت فرى بلاى التأثير المحتمل للمشروعات التى تركز على الصحة العامة، والتعليم، وتوليد الدخل للمجتمعات الفقيرة والريفية، وبذلك أعدت على اقتلاع الفقر وتحسين نوعية الحياة.

ولا تحتاج أجهزة الراديو التى تنتجها فرى بلاى إلى كهرباء من شبكة الإمداد أو إلى بطاريات: فدقائق قليلة من تدوير الزنبرك أو مقدار من الطاقة الشمسية يكفى لساعات من الاستماع. ومنذ أطلقت الشركة أول منتجاتها فى ١٩٩٦ تم إرسال أكثر من أربعمائة ألف من أجهزة الراديو ذاتية الطاقة التى أنتجتها إلى بلدان إفريقيا تحت الصحراء وإلى مناطق أخرى من العالم النامى لتؤمن مصدراً مستمراً للمعلومات لأكثر من ثمانية ملايين إنسان. ومنذ ٢٠٠٧ باعت فرى بلاى أكثر من خمسة ملايين من منتجاتها فى مختلف أنحاء العالم. وأكبر أسواقها، بفارق كبير عما روته، هو أمريكا الشمالية وأوروبا- خاصة فى أعقاب هجمات سبتمبر ٢٠٠١ عندما كان كثير من الأمريكيين يجهزون مخابئهم. والمتحمسون للنزهات الخلوية، ودعاة الحفاظ على البيئة، وعمال التجهيز للطوارئ، والعاملون فى مواجهة الطوارئ هم أيضًا ممن يشترون منتجات فرى بلاى بكميات وفيرة.

وقد وجهت الشركة العائد من هذه المبيعات الكبيرة الحجم فى الأسواق الغنية الى مساندة تنمية المنتجات لصالح الناس الأقل حظًا. وفى ١٩٩٨ أسس ستير مؤسسة فرى بلاى Free Play Foundation كجزء من أجندته الاجتماعية وضم إليها كريستين بيرسون لتكون المدير التنفيذى المؤسس فى ١٩٩٩، وقد مولت المؤسسة عملية تنمية راديو خط الحياة Life Line Radio المصمم خصيصًا لأغراض إنسانية وتنموية، كما أنها تدعم سعر شراء منتجات خط الحياة لأسواق كهذه. ويتركز عمل مؤسسة فرى بلاى على إفريقيا، حيث يحول ارتفاع أسعار البطاريات وانخفاض مستويات الكهرباء

دون أن يستخدم الفقراء أجهزة الراديو للوصول إلى المعلومات الأساسية. ويصل كل جهاز من أجهزة راديو خط الحياة إلى مجموعة مستمعين لا تقل عن عشرين شخصًا. وتطور المنظمة أيضًا شراكات محلية مع محطات إذاعة لتساعد على ضمان بث مادة مناسبة.

وعندما يطلب إلى ستير أن يذكر أكبر تحد واجهته فرى بلاى حتى الآن فإنه يرد قائلاً: "كان مشروع فرى بلاى بكامله مهمة بالغة الطموح. فلن نكن نطور تقانات جديدة من لا شيء فحسب، لكننا كنا أيضًا نصمم ونطبق نموذجا تجاريًا مختلطًا شديد البعد عما هو تقليدى، اشتمل على كيان منفصل غير ربحى: المؤسسة. وقد احتوت متوازنة بين حقائق إدارة مشروع تجارى جديد، سريع النمو وبين كيان مختلط غير ربحى عديداً من التوترات، التى اقتضت معالجة دقيقة(١٢)". وما التحدى الأكبر الذى يواجهه فى السنوات القادمة؟ "بعد أن ترسخ الكيانات- الشركة ومؤسسة فرى بلاى المستقلة - فإن التحدى الأكبر هو تحويل الشركة إلى مورد للطاقة خارج الشبكة ذى قاعدة عريضة قادر على معالجة الفرصة والالتزام المتمثلين فى تأمين الوصول إلى الطاقة لـ٢٥ بالمائة من سكان العالم ممن لا يملكون شيئًا و٣٥ بالمائة ممن يملكون قدرة محدودة".

وأخيرا فما الذى يجعل طاقة فرى بلاى ومؤسستها مختلفتين عن الشركات الربحية العادية التى لديها أفرع خيرية؟ يقول ستير لم تنظر فرى بلاى إلى المؤسسة، أبداً، بوصفها فرعها الخيرى، بل بوصفها كيانا مستقلاً مصمما لمعالجة قضايا الوصول إلى الطاقة التى لا تستطيع الشركة معالجتها، وهو ما يعنى، تحديدا، تأمين الوصول إلى الطاقة لـ"المليار الأخير" من البشر. نحن نعمل معهم كشركاء - والعلاقة ليست علاقة السيد بالخادم فى إطار ارتباط الملتقى بالمانح".

ومن الرسائل الأساسية هنا أن شركات التيار الرئيسى الساعية إلى تنمية برامجها الاجتماعية والبيئية لديها مجموعة متنوعة من الشركاء يمكن أن تختار من بينهم. لكن المشكلة هنا أن الأمر لا يشبه التحول فى ممرات السوبر ماركت والتقاط

المنتجات من فوق الرف: فهؤلاء المتعهدون لديهم فكرة واضحة جدا من نوع الشركاء المؤسسين الذين يرغبون بالعمل معهم، وهم مستعدون لبذل الجهد المطلوب لضمان التوافق الاستراتيجى.

جيليان كالدويل والشاهد

الخطوة التى تلى الراديو هى الفيديو فى خدمة حقوق الإنسان ورغم أن طاقة فرى بلاى قابلة للبقاء تجاريًا، وهى مشروع يجرى التداول على أسهمه، فمن الصعب تور إنشاء منظمات ربحية لإدارة حملات حقوق الإنسان، وهكذا، وبوصفها المديرة التنفيذية لمؤسسة الشاهد Witness، المنظمة غير الربحية المختلطة فى نيويورك، فإن جيليان كالدويل قضت حياتها تساعد الآخرين على تصوير أمثلة صادمة على انتهاكات حقوق الإنسان[١٤]. ولأنها انخرطت طوال حياتها فى أنشطة عدلية، فقد أدركت لأول مرة قيمة الصورة القوية منذ كانت فتاة صغيرة، عندما رأت صورة لليون غولب فى معرض الصور الذى تديره أمها. تستعيد تلك التجربة بقولها "أظهرت الصورة مرتزقًا ممن دربتهم وكالة الاستخبارات المركزية وهو يبول على سجين سياسى مشدود الوثاق ومربوط وراقد على الأرض. وقف معذبه فوقه يبول وظهره للمشاهد. وأدار أحد الشركاء فى الجريمة رأسه بحيث أبقت نظرته مسدودة إلى عين المشاهد مباشرة. لقد جعل غولب كل من نظر إلى لوحته "شاهداً" بالطريقة ذاتها - وجعلهم يتساءلون ما الذى سيفعلونه ردًا على ذلك[١٥]".

وفى فترة لاحقة، عندما كانت تعمل كمحامية فى حركة الحقوق المدنية شاركت كالدويل فى تحقيق سرى حول تورط المافيا الروسية فى الاتجار بالنساء من الاتحاد السوفيتى السابق وإجبارهن على الدعارة. وكمديرة مشاركة لشبكة التجارة الدولية Global Survivol Network، من ١٩٩٥ إلى ١٩٩٨، اشتغلت مع ستيف غالستر عندما تظاهر بأنه مشتر لشركة واجهة تعمل فى استيراد النساء إلى الولايات المتحدة.

واستخدمت كالدويل وغالستر كاميرات خفية لتصوير الصفقات مع المافيا الروسية، وبعد ذلك أدخلا هذه الصور في الفيلم الوثائقي "شراء وبيع" .Bought & Sold وقد استخدمت مادة شريطية من هذا الفيلم في برامج تليفزيونية على شاشات آي. بي. سي. نيوز ABC New وبي. بي. سي .B. B. C وسي. إن. إن. CNN وكانت مصدر إلهام لتحقيق رئيسي في نيويورك تايمز. وساعدت هذه البراهين على إقناع الرئيس كلينتون. بإصدار أمر تنفيذي بتخصيص ١٠ ملايين دولار لمحاربة العنف ضد النساء، مع التأكيد على منع الاتجار، وساهمت أيضًا في إقرار الأمم المتحدة للبروتوكول العابر للقوميات المصمم لمنع الاتجار. وأصدر الكونغرس قانون أشكال الحماية لضحايا الاتجار في عام ٢٠٠٠.

وحفز نجاح "شراء وبيع" منظمة الشاهد على توظيف كالدويل كمديرة تنفيذية في ١٩٩٨، وكانت المؤسسة قد أنشئت في ١٩٩٢ على يدي الموسيقي والناشط بيتر غابرييل الذي قام برحلة حول العالم ومعه كاميرات فيديو من النوع التجاري القديم لصالح منظمة العفو الدولية. وقد استلهم غابرييل من قابلهم من النشطاء فأطلق فكرة وضع كاميرات الفيديو في أيديهم حتى يصوروا الأدلة على الانتهاكات على نحو يجعل الحكومات عاجزة عن إخفائها. وبعد ذلك بأربع سنوات، وفي أعقاب اعتداء شرطة لوس أنجيليس على رودني كينغ، جمع غابرييل التمويل الابتدائي لصالح الشاهد من مؤسسة ريبوك لحقوق الإنسان Reebok Human Rights Foundation ووافقت لجنة المحامين لحقوق الإنسان (المعروفة الآن باسم حقوق الإنسان أولاً) Human Rights First على أن تستضيف البرنامج في مقرها.

وعندما انضمت كالدويل إلى المنظمة كمديرة تنفيذية أدركت أن تأمين الكاميرات للناشطين غير كاف. وتشرح الموقف بقولها "عرفت أنه لا يجوز لنا أن نلقي لهم بالكاميرات ونمضي. كان ضروريًا أن نساعد في كل مراحل العملية، بالتدريب، وبالتوزيع، وبمرحلة الدعاية في كل مشروع". وتحت قيادتها بدأت منظمة الشاهد تأمين تدريبًا فنيًا معمقًا وتكتيكيًا لمجموعات حقوق الإنسان ودخلت في شراكات مع

مجموعات فى أكثر من ستين بلدا. وتوضح كالدويل الأمر بقولها: "المسألة ليست مجرد: ما المشكلة؟ بل هى أيضاً: ما الحل؟[١٦]".

وإن سألتها عن أخطر تحد تتوقعه فى السنوات القادمة فإنها ترد بقولها: "أن نبقى فى مسيرة التطور بحيث نقدر على الاستفادة من الابتكارات التكنولوجية المتلاحقة". فما الذى يمكن أن يتعلمه من عملها القادة فى القطاعات الحكومية والخاصة؟ تصر كالدويل على أن "الحلول الأقوى والأقدر على البقاء للمشاكل التى نواجهها هى الموجودة على المستوى المحلى. وكل واحد منا لديه القدرة على أن يغير العالم، إذا أمنا بقدرتنا على ذلك وامتلكنا الأدوات المناسبة[١٧]".

وأجندة حقوق الإنسان تتطور بسرعة فى مختلف أنحاء العالم، والامتزاج بين الحملات الفعالة كتلك التى تقوم بها جيليان كالدويل والتصوير والتسجيل، وتقنيات الاتصال الرقمية يعنى أن الحكومات والبيزنس، على السواء، سوف يحاسبون على كل ما يتورطون فيه من مخالفات مباشرة أو غير مباشرة. وبالتالى فمن الأسئلة المهمة التى تواجه قادة البيزنس هو ما إذا كانوا سينتظرون حتى تنفجر بوجودهم هذه القضايا، فجأة، أم أنهم سوف ينزلون إلى أرض الواقع ليشتبكوا معها، ويتعلموا، ويساعدوا على تغيير الأمور إلى الأفضل. وقد تكون هناك متاعب لا تزال ماثلة على امتداد الطريق، لكن فى النهاية فالأسواق المستدامة لن تبنى إلا عندما تبنى إلا عندما تحترم الحقوق الإنسانية والمدنية للشعوب، باعتبارها من الأمور المسلّم بها.

ريتشارد جيفرسون وكامبيا

وننهى هذا المسح الموجز للجهود الرامية إلى مقرطة التكنولوجيا بالنظر إلى حقل ربما كان سيعتبر مستقبليًا بشكل مبالغ فيه، فى عينى غاندى: الابتكار البيولوجى. ولتبسيط المهمة، دعنا نختلس النظر فوق كتف عالم بيولوجيا الخلايا ريتشارد جيفرسون. وجيفرسون، المتعهد ذو النشاطات المتتابعة، يخوض حربًا مقدسة

تهدف إلى تحرير أدوات العلم من حقوق الملكية الواسعة أكثر مما يجب، والتى استأثرت بها على نحو غامض مجموعة شديدة التنوع من اللاعبين الذين يمثل الربح هدفهم الرئيسى.

ويلاحظ جيفرسون أن الابتكار البيولوجى بقى تعاونيًا لآلاف السنين. فباستخدام عمليات تقوم على التجربة والخطأ حسّن المزارعون نوعيات المحصولات والثروة الحيوانية. لكن انفجار قوة العلم القادرة على تحسين الزراعة، والطب، والصحة، والبيئة فى السنوات الثلاثين الأخيرة صحبه السباق على ادعاء الحق فى تملك هذه المعرفة من جانب علماء يعملون فى القطاعين العام والخاص ممن سجلوا ما أحدثوه من تطور، وخصصوا الأدوات التى كانت فيما مضى مشتركة بين الجميع. ونتيجة لذلك أصبح يتحكم فى صناعات الغذاء والدواء والشركات الكبرى متعددة الجنسيات التى تستهدف منتجات ذات هامش مرتفع وأسواقًا ضخمة. وبالتالى، فإن تطورات التكنولوجيا الحيوية لم تعد تطبق لمعالجة الفقر أو لتخفيف الجوع أو لاقتلاع أمراض مهملة تؤثر على الفقراء، لمجرد أن هوامش الربح الصغيرة والأسواق المحدودة تعوق تنمية ابتكارات رئيسية فى هذه المجالات، من قبل مشروعات غيرة ومتوسطة.

وكما يوضح جيفرسون:

انظر إلى العجلة، ولتكن عجلة ذات ست رياش. فمن بعض الزوايا هذه هى الأداة الأكثر أهمية فى المجتمع. فقد أصبحت لها استخدامات لا تحصى ولم يتوقعها مبتكروها؛ وقد كان معظم العجلات من صنع أناس لم تكن مهنتهم صنع العجلات. ولا تكون العجلة نافعة إلا عندما تفعل شيئًا ما، مثل تحريك عربة؛ وتكمن قيمتها الاقتصادية بالنسبة للمجتمع ليس فى ثمن العجلة. وإذا كان لابد من الرياش الست لكى تدور العجلة، وإذا كانت كل ريشة منها مختلفة على نحو ما، فأمامنا تصوير مجازى مناسب للتكنولوجيا الحيوية الحديثة. فعلى نحو متزايد تصبح التكنولوجيا

الحيوية غير مكتفية بذاتها؛ وبالأحرى فهى تكنولوجيات يعتمد بعضها على بعض وتحتاج إلى العديد من المناهج والمكونات الرئيسية حتى تعمل. وإذا غابت ريشة، فإن العجلة فلن تعمل. وإن انكسرت ريشة واحدة، فإن العجلة تختل. وعندئذ لن تتحرك العربة إلى الأمام. وبالمقارنة، فيمكن اعتبار أقوى التكنولوجيات "عجلات" بحاجة إلى "رياش" لكى تعمل. وعلى سبيل المثال، فالقدرة على نقل جين وراثى إلى نبات محصولى قد يحتاج إلى عشرات من التكنولوجيات المختلفة المسجل كل واحد منها باسم مبتكر مختلف. وعدم السماح بالوصول إلى أى من هذه "الرياش" لا يحول، فقط، دون استخدام التكنولوجيات، بل ويحول أيضًا دون تطويرها. وعندما يتم تأمين التكنولوجيا الأساسية وعندما تعمل بشكل كامل، عندئذ فقط يمكن أن تكون موضوعًا لإعادة تشكيل متكررة وتعاونية لتفى بالاحتياجات المتنوعة لمستخدميها[١٨].

ولتخفيف القبضة الخانقة الممسكة بأدوات العلم ولمقرطة أشكال التقدم فى التكنولوجيا الحيوية أسس جيفرسون معهد كامبيا Cambia وهو معهد أبحاث دولى غير ربحى فى كانبيرا بأستراليا. وقد أصبح معهد كامبيا القائد الدولى لحركة الموارد المفتوحة لعلوم الحياة، الذى يؤمن خدمات وأدوات عملية منها خدمة معلومات العدسة البراءات لمساعدة المبتكرين على أن يجوسوا خلال المتاهة الفسيحة، والمربكة غالبا، لبراءات الاختراع الموجودة حاليًا. وتجمع عدسة البراءات البيانات من مكاتب مختلفة لتسجيل البراءات محليًا ودولياً، وتنسقها.

وقد وضع معهد كامبيا خططًا ونماذج للترخيصات الفنية، تشبه ترخيصات الموارد المفتوحة عبر مبادرة الموارد البيولوجية المفتوحة Bios الخاصة به. ووفقا لهذه الاتفاقيات الملزمة قانونًا - وغير المقيدة بحقوق الملكية فيما يتصل بالبحث الإضافى أو بخلق منتجات جديدة - لأى طرف يوافق على أن يشرك حملة التراخيص الآخرين فى أى تحسينات يدخلها على التكنولوجيا، حتى لو كانت التحسينات مسجلة تجارياً. وهذا يخلق بيئة ديناميكية مؤمنة استثمارياً بالنسبة للابتكار وفق هذه البرامج. ويوجه

جيفرسون جهوده باتجاه دفع مقاربة أوسع إزاء الابتكار المفتوح فى كل مجالات علوم الحياة[19].

وتزعم الشركات متعددة الجنسيات أن تكلفة البحث وتنمية المنتجات الزراعية والطبية هى التى تقف وراء احتياجتهم إلى حماية الملكية الفكرية. لكن، وكما يرى جيفرسون، فإن مقترب الموارد المفتوحة إزاء تطوير التكنولوجيا الحيوية يسمح للكثيرين باقتسام التكلفة، وهو ما يحدث تحولاً دراماتيكيًا فى ديموغرافيات حل المشاكل[20].

ولا يقف جيفرسون ضد صيانة الملكية الفكرية بحقوق الملكية، وبالتسجيلات، وبغير ذلك من التشريعات. وبالحقيقة فهو يملك حق ابتكار أداة خلوية ذات أساس من جينى - وهى ناقل الجى يو إس GUS reporter - التى تعد من أوسع أدوات التكنولوجيا الحيوية انتشاراً وما يقلقه هو وغيره من دعاة الموارد المفتوحة هو ما يتعلق بنوع النتائج العلمية المؤهلة للحماية وكيف أن ممارسة حقوق الملكية الفكرية تنتهى بسد الطريق أمام وصول علماء ومتعهدين آخرين إلى الأدوات المطلوبة للابتكار. ويشعر جيفرسون بأن النموذج الذى يتأسس على هذا النحو يستبعد ويستثنى الكثيرين من حلالى المشاكل القادرين على الابتكار بالحلول دون استخدام العلم كجزء من المشروع الاجتماعى.

وقد اجتذبت حركة علوم الموارد المفتوحة، وبالفعل، تشكيلة متنوعة من المؤيدين من بينهم حكومات، وشركات متعددة الجنسية، ومنظمات إنسانية كبيرة، ومؤسسات بحثية وعلمية ومحلية. ولكن بوسع المرء أن يتخيل وجود آخرين يزعجهم وجود العلم ذى المورد المفتوح. فماذا يحدث لو أن كل هذه المقتربات خلقت مشكلات غير متوقعة، مثل نوعيات جديدة من الأعشاب الضارة أو المواد شديدة العدوى؟ ماذا يحدث لو أن القاعدة أو منظمة مشابهة تبنت وطوعت هذه التكنولوجيات؟ يرد جيفرسون على ذلك بأن الشفافية والمحاسبية اللتين تضمنهما مقتربات الموارد المفتوحة تؤمنان وقاية أفضل من

الانتهاكات مقارنة بالمقتربات المتلصصة التى تفضلها شركات وحكومات كثيرة، على نحو خاص.

ما الدروس التى يمكننا استخلاصها من الحالات التى عرضنا لها فى هذا الفصل؟ أولاً، يحتاج المتعهدون الاجتماعيون والبيئيون إلى تأسيس شرعية لأفكارهم ومقترباتهم: ويمكن أن يحتاج المرء إلى قدر هائل من الطاقة لإقناع الآخرين بأن ما يقترحه المتعهدون الاجتماعيون من شأنه تغيير النظم والممارسات الجائرة وغير المتميزة بالكفاءة. وثانيًا، وباتصال وثيق مع أولاً، فيجب أن يجد هؤلاء المتعهدون طرائق للوصول إلى القادة فى مجالات السياسة، والشركات والفكر ممن يمكن أن يعتنقوا المقتربات المبتكرة وأن يدعموها لتحقيق تطبيقات أوسع. وثالثًا، فإن متعهدين كهؤلاء عليهم أيضًا أن يتوصلوا إلى كيفية جمع رأس المال الكافى- والمتمتع بصبر كاف - لتطوير، واختبار، واستخدام، وتوسعة مبادراتهم.

ولكن وقد يكون هذا هو الأهم، فإذا كان لهم أن يحققوا إنجازًا يمثل كامل قدراتهم، على وجه التقريب، فلابد لهؤلاء المتعهدين من أن يجدوا طريقة لتغيير النظام - وهذا هو الموضوع الذى نحول إليه اهتمامنا الآن.

الفصل السادس

تغيير النظام

لو تأتى للمتعهدين الذين عرضنا لهم فى الفصل السابق أن يتفقوا على شىء فقد يكون ذلك أن النظام الراهن غير فعال. بعض أجزائه تعمل بالفعل (لصالح المجموعات والطبقات المتميزة) لكن فى العموم فإن نظم الحوكمة، والسوق، والنظم الاجتماعية الموروثة غير منسابة للقرن الحادى والعشرين. ولهذا فيجب ألاَّ يدهشنا أن نجد أن إحدى السمات الرئيسية للمتعهدين الاجتماعيين، والبيئيين إلى حد ما، سعيهم إلى تغيير النظام ومعالجة التحديات الاجتماعية، والبيئية، وتحديات الحكم عند المنبع.

وإذا شبهنا الأمر بالرياضة، فقد تجد بعض الناس يختارون تغيير أوضاع اللاعبين على أرض الملعب أو إعادة تصميم الملعب، ولكن قلة نادرة من الأفراد تعمل على تغيير قواعد اللعبة - أو تغيير اللعبة نفسها.

ولدى معظم المتعهدين قدر من الرغبة فى تغيير اللعبة؛ يسعى الكثيرون إلى التأثير على سياسات الحكومة، أو قواعد السوق، أو نظام التعليم، أو أى شىء يرون تغييره ضرورياً لتحقيق أهدافهم. ولكن إذا كان بعضهم يسعى لتغيير قواعد اللعبة، فالبعض الآخر لا يفكرون فى ذلك إلا عندما وحيثما تتصادم هذه القواعد مع الواقع الأوسع على نحو غير مريح.

وتاريخيًا، فقد جاء كثير ممن غيروا اللعبة من حقول العلم والتكنولوجيا. وكان صمويل بليمسول واحداً من هؤلاء، بما بذل من جهد استثنائى لعشرات السنين لإجبار

صناعة السفن على تبنى ما أصبح يعرف باسم "خط بليمسول" plimsol Line. وكان توماس إديسون أحدهم، هو الآخر، عندما ساعد على إضاءة العالم بالكهرباء، وكذلك كان هنرى فورد بخط الإنتاج الكبير، وجيمس واطسن وفرانسيس كريك بأن فكوا الشيفرة الجينية الأساسية للجنس البشرى، ويتم بيرنرز - لى بمدونة التشغيل الأصلية التى وضعها لموقع عموم العالم World Wide Web وجهده المتواصل بخصوص موقع الدلالات Semantic Web.

وإضافة إلى العلم والتكنولوجيا، فالمتعهدون الاجتماعيون اليوم يرتادون مقتربات جديدة بخوص الحوكمة، وحقوق الملكية، وتحولات السوق. وعلى سبيل المثال، فإن أشخاصًا مثل الاقتصادى البيرونى هيرناندو دى سوتو يعملون كل ما بوسعهم لترويج تلك الأنواع من الحوكمة ونظم السوق التى من شأنها ضمان ظروف حياتية أفضل للسكان فى البلدان النامية[١]. ويلاحظ دى سوتو أن ٢٥٠ مليونًا فقط، من مليار و٣٠٠ مليون هم الذين لديهم حقوق ملكية والحق فى حيازة أصول فى القطاع الخاص[٢]. ومرة أخرى، لابد لأحد ما أن يغير النظام قبل أن تنطلق كل طاقات المتعهدين بكامل طاقتها.

ويدرك متعهدون آخرون أيضًا أن هناك ميزات كبرى فى صياغة نظم أوسع لمساندة أهدافهم. ومن الأمثلة اللافتة غارى كوهين من منظمة رعاية صحية من غير أذى Health Care Without Harm وهى تحالف دولى للمستشفيات وشبكات الرعاية الصحية، والعاملين فى المجال الطبى والتمريض، والجماعات صاحبة المصلحة المتصلة بذلك. هدفهم الطموح؟ "تحويل صناعة الرعاية الصحية على مستوى العالم، بدون المساس بالسلامة أو الرعاية للمريض، حتى تصبح هذه الصناعة مستدامة بيئيًا، وأن تكف عن كونها مصدر أذى للصحة العامة أو للبيئة[٣]". والهدف من وجود منظمة رعاية صحية من غير أذى هو الانتهاء من المواد والكيماويات السامة التى يمكن أن تؤثر على صحة المريض، والهيئة الطبية، والجمهور، والبيئة.

ولكى نكون فكرة أفضل عن كيف- وأين- يحاول المتعهدون الاجتماعيون والبيئيون تغيير النظام فإننا نفحص ستة مجالات تشهد حدوث تقدم حقيقى:

- الشفافية.
- المحاسبية.
- التوثيق.
- إصلاح الأراضى.
- مبادلة الانبعاثات.
- القيمة والتقويم .

ومرة أخرى فسوف نسلط الضوء، فى كل مجال من هذه المجالات، على الناس الحقيقين والمنظمات الحقيقية ممن ينفقون قدراً يعتد به من الطاقة ومن موارد أخرى لإحداث تحول. وشركات التيار الرئيسى التى تنضم إلى مبادرات كهذه مبكراً لا تملك فقط الفرصة لصياغة قواعد سوق المستقبل ولكنها تتقدم، أيضا ، على منافسيها. أما المترددون فقد يجدون أنفسهم فى وضع من يحاول جاهداً اللحاق ببعض أهم المحاولات وفضاءات الفرص فى القرن الحادى والعشرين.

الشفافية

يكتفى العقلاء بما يمكنهم الحصول عليه من معلومات. إنهم يسلمون بأن المعلومات ناقصة دائمًا، وهم يستخدمون ما لديهم منها ، على أفضل وجه. أما الحمقى فيعتقدون، فى المقابل، أن الشفافية شرط ضرورى للتحول السياسى، الذى هو بدوره شرط ضرورى للتقدم المستدام والمتوازن. وقد تفوق رجل واحد على كل من عداه فى تحويل العالم إلى وعاء زجاجى للسمك الذهبى، بأن خلق مستويات أعلى من الشفافية

والمحاسبية. إنه بيتر أيجن الذى أربك الشفافية الدولية IT وهى منظمة مكرسة للمعركة ضد الرشوى والفساد(٤).

الشفافية لا تضمن تحول النظام، لكنها غالبًا ما تكون خطوة أولى حيوية. وقد حاول أيجن، الذى هو فى الأصل مسئول فى البنك الدولى له خبرة واسعة فى إفريقيا وأمريكا اللاتينية، دون نجاح أن يدفع بأن البنك الدولى يتعين عليه أن يعالج هذه المشكلات فى برامجه. واعتقد كثير من زملائه فى البنك أنه غير منطقى فى السعى لتحقيق حالة تتصادم مع كثير من المصالح المستترة. لكن أيجن وزملاءه غير المنطقيين والمصممين أعلنوا للجميع أنهم جادون فى مسعاهم. وبعد مناقشات مستفيضة قررت الجماعة المؤسسة أن هدفها الأولى – إطلاق مطبوعة لجذب الانتباه إلى وقائع الفساد التى تتورط فيها مشروعات بعينها– لم يكن مرجحًا أن تحدث التأثير المرغوب. وبدلاً من الصدام مع الحكومات ومنظمات البيزنس رأسًا برأس، انتهوا إلى أن بناء التحالفات هو المفتاح الحقيقى للنجاح. وبدلاً من النقض من بعيد يحسن بالشفافية الدولية أن تشارك فى البحث عن حلول. واليوم فإن هذه المجموعة الصغيرة تحولت إلى قوى كونية، لها فروع وطنية فى مختلف أنحاء العالم.

وقد اشترك المؤسسون فى تجربة الرؤية المباشرة للآثار المدمرة للفساد– خاصة الفساد عبر الحدود. ودفعوا بأن النظام فى كثير من أنحاء العالم شديد العطب. وكانوا يعلمون أنك إذا كنت تريد تغيير النظام فلابد أن تكون لديك - أو أن تكسب - القدرة على الحشد. وبعد إطلاقها الرسمى فى ١٩٩٣ فإن منظمة الشفافية العالمية سرعان ما استعانت بقائمة الاتصالات الكبيرة التى لديها لتنظيم مؤتمرها الأول، الذى جمع بين شخصيات مثل أوسكار أرياس سانشيز الحاصل على جائزة نوبل للسلام ورئيس كوستاريكا السابق، وأحمدو ولد عبد الله، وزير خارجية موريتانيا السابق؛ ورونالد ماكلين أبارو، وزير خارجية بوليفيا السابق؛ وأولسيغون أوباسانغو الذى كان آنذاك عضواً فى منتدى الزعامة الإفريقى وبعد ذلك رئيساً لنيجيريا. وبين الأهداف الأولى كان

وضع الأطر التنظيمية فى معظم البلدان التى كانت تسمح للأشخاص بتعاطى الرشاوى بالخارج، أخذا وعطاء[٥]. وقد كانت الرشاوى قابلة للإعفاء الضريبى فى بعض البلدان.

لكن الشفافية الدولية ليست مجرد تجمع آخر من تجمعات النخبة السياسية الدولية. وقد كان من عناصر النجاح الأساسية للمنظمة رعايتها لتحالف غير عادى ضم فاعلين من المجتمع المدنى، والبيزنس، والحكومات. ورغم أنها لا تكشف عن حالات فردية، باعتبار أن ذلك هو عمل الصحفيين، فإن الشفافية الدولية تصدر على أن الوصول إلى المعلومات سلاح رئيسى فى المعركة ضد الفساد. ومقتربها الذى يقوم على نشر قوائم سنوية لكل البلدان تبين الأيدى الملوثة - والأيدى النظيفة - حقق نجاحًا كبيراً. ويقدم مؤشر تصورات الفساد CPI لمحة عن آراء صناع القرار ورجال الأعمال، المحليين والعالميين، حول مستوى الفساد فى بلد بعينه. وهذا برأيى موقع الشفافية العالمية "هو مؤشر بالغ الأهمية إلى الصورة التى يوحى بها البلد للمستثمرين والشركاء التجاريين المحتملين. وتدنى المركز على مؤشر تصورات الفساد هو علامة واضحة على أن الحكومة المعينة يتعين عليها إحداث تغيرات جذرية ويتعين أن يراها العالم وهى تفعل ذلك[٦]".

لكن هذه ليست سوى بداية. وفى أفضل الأحوال فإن الشفافية الدولية تقوم بدور النعُرة(*) التى تحض الحكومة وقادة البيزنس على العمل. وحملاتها تشجع على نقل هذه الحقائق إلى الميديا لتغطيها، لكن رسم السياسات الحكومية الفعالة، ووضع الضوابط، وفرضها، هى أمور مطلوبة لتطوير قوة دفع مستدامة فى الحرب ضد الفساد. ومع استمرار العولمة فسوف تنشأ الحاجة إلى انتشار هذه الجهود لتغطى

(*) (gadfly) ذبابة ماصة للدم ويقصد هنا أن الشفافية الدولية شرسة فى إلحاحها - المترجم)

العالم كله، وهو ما سوف يستتبع إعادة هيكلة أساسية لمؤسسات القائمة أو خلق مؤسسات جديدة.

المحاسبية

يعرف العقلاء أن بوسعهم توقع درجة محدودة من المحاسبية من جانب القادة فى القطاعين العام والخاص. إنهم يفهمون أن السلطة تعنى ضمنًا الامتيازات، ومعها اتجاه إنسانى لتكييف القواعد أو لمحاولة أن يأخذ المرء أكثر مما هو مقدر له، مع تجاهل تبعات ذلك بالسبة للآخرين. أما الحمقى فهم، بالمقابل، يأخذون على عاتقهم تغيير نظام الأشياء. فهم يصرون على وضع آليات جديدة للمحاسبية من أجل التحول الاجتماعى المتوازن والفعال والمستدام. وقد شهدت السنوات الأخيرة انتشار هذا النوع من المبادرات التى يستخدم العديد منها مقاربات مشابهة لمقاربات الشفافية الدولية. لماذا؟ لأن الشفافية والمحاسبية عادة ما يمضيان يدًا بيد.

والبلدان يحكم العلاقات بينها التنافس- والشركات أكثر تنافسية فيما بينها. وبالتالى، فإذا كان لك أن تخرج بمنهجية ذات مصداقية وأن تضع تراتبية على المستوى الوطنى أو على مستوى الشركات بخصوص أى موضوع كان، فمن المرجح أن تجذب انتباه أولئك الذين شملهم تصنيفك. وهذا بالضبط هو ما فعلته منظمة الاستدامة وبرنامج البيئة التابع للأمم المتحدة منذ ١٩٩٤ عندما بدأ قياس وترتيب الشركات فى سلسلة من المقالات التى وضعت، بعد ذلك، بأنها تقارير بيئية، واجتماعية، وتقارير استدامة. وتقارير مالية وما بعد المالية .extrafinancial وفى وقت أقرب دخلت المنظمتان فى شراكة مع وكالة تقويم المخاطر ستاندارد آند بورز واستمر البرنامج - واستمر تأثيره - فى صعود متواصل(٧).

وعلى مستوى أكبر تجد مبادرة التقارير الدولية GRI التى تشجع الشركات على إصدار تقارير عن الأداء المرتبط بالحد الأدنى الثلاثى triple- bottom- line لديهم -

أى المدى الذى يذهبون إليه فى خفض الآثار السلبية الناشئة عن نشاطهم اقتصاديًا، واجتماعيًا، وبيئيًا وفى تأسيس أنواع جديدة من القيم المختلطة. وقد كانت GRI من بنات أفكار بوب ماسى الذى كان، آنذاك، رئيسًا لتحالف الاقتصادات ذات المسئولية الاجتماعية Ceres وهو تحالف مقره الولايات المتحدة بين المستثمرين والبيئيين[٨].

وهدف سيريس Ceres بالنسبة إلى غرى GRI هو زيادة قدرة المستثمرين المؤسسيين على محاسبة الشركات على الاستدامة البيئية فى جميع أنشطة تلك الشركات[٩]. ويطرح ماسى، الذى درس التاريخ واللاهوت وحصل على الدكتوراه من مدرسة هارفارد التجارية، منظوراً فريداً فى مسائل الشفافية والمحاسبية. وقد ذكر أمام المشاركين فى إطلاق G3 (*) الصادر عن غرى GRI كمؤشرات لوضع التقارير: "كمؤرخ فإنى أتعلم كيف أنظر إلى العالم ليس من منظور عدة سنوات أو عقود، ولكن من خلال توجهات تبقى عبر القرون[١٠]. والمؤشرات، ومعها ما يرتبط بها من بروتوكولات وملاحق خاصة بالقطاعات، مصممة لمساعدة أى منظمة تجارية أو غير ذلك على إنتاج تقارير استدامة مجدية ومتسقة. لكن ماسى يرى كل هذا فى سياق أوسع كثيرا: "وكعالم لاهوت، وأنا بالتحديد عالم لاهوت مسيحى، فهناك ما يشجع على التفكير بالأمور فى سياق أوسع كثيرا. ويشعر المرء بالراحة وهو يفكر حول مسألة المعنى. فخلق المعنى، وفهم السبب الذى يجعلنا نفعل ما نفعله يأتى دائمًا فى سياق مجتمعى".

وقد لاحظ ماسى أنه عند إطلاق غرى "افترض كثيرون أن مهمتها بالغة الجسارة، ومواردها [كانت] بالغة الندرة، وأن الخلافات والضغائن بين مختلف الفرقاء التى يتطلب الأمر أن تظهر التعاون]كانت [كبيرة للغاية. وبأى معيار موضوعى فإن تحليلهم بدا صحيحا. ولكن لحسن الحظ كان هناك عدد كاف من الناس الذين قرروا أنه على الرغم من احتمالية الفشل فقد كانوا يريدون المشاركة فى التجربة".

(*) الدليل الإرشادى الثالث - المترجم)

وواصل ماسى الكلام:

كنا جميعاً نعلم أن الشركات، شأنها شأن الحكومات والمدارس، هى كيان عضوى يتمثل الموارد ويحولها ويفرز منتجات، ومعرفة، وفضلات، وأن قلة من المدخلات والمخرجات، فقط، هى التى يمكن إخضاعها لذلك النوع من القياس الذى نسميه المحاسبة. ونتيجة لذلك ففكرتنا عن خلق الثروة - الثروة الحقيقية، الباقية، [و] رأس المال الأصيل والراسخ - هى فكرة بدائية وتبسيطية لدرجة تدعو لليأس. وقد كنا نعتقد أن الغرض من كل هذه القياسات لم يكن يستهدف إرضاء أى مجموعة بعينها- المستثمرين، أو المستهلكين، أو المديرين، أو حملة الأسهم - بل كان يستهدف المساعدة على إحداث تقدم نحو المسألة المراوغة، بدرجة أكبر، وهى مسألة الغرض، والمسار، وهى ما كان اليونانيون يسمونها Telos.(*)

والخلاصة ، برأيه:

أن مسألة "ما الغاية من هذه المؤسسة؟" تتفرع من سؤال أكبر: "ما هدف مجتمعنا البشرى؟" وكلما زاد فهمنا لما تفعله وما لا تفعله المنشأة، ما تستطيع وما لا تستطيع فعله، كان بوسعنا كمديرين، وكأعضاء فى مجلس الإدارة، ومستثمرين، ومستهلكين، وقادة حكوميين أن نسأل أنفسنا إذا كان هذا حقًا ما يزيد لمؤسستنا حقًا، أن، تفعله، وما إذا كنا نتوقع أقل مما يجب أو أكثر مما يجب. وقد تأسس مفهوم غرى على فكرة أن الشفافية سوف تسمح للجميع بأن يروا، وأن يبدأوا، بالتالى، قبول مسئوليتهم ذهنيًا وأدبيًا عن الخيارات التى نواجهها اليوم و [فى] المستقبل. وفى هذه النقطة أيضًا بدأنا ننجح.

وهذه أسئلة عميقة بالنسبة لمعظم مجالس إدارات الشركات، لكن عدداً متزايداً من اللاعبين الرئيسيين بدأوا يضعونها على أجندة البيزنس. وبين هؤلاء أليس تيبر

(*) (تعنى الغاية التى تستهدفها عملية هيمن عليها هدف ما، وهى قريبة من الكلمة اليونانية tellein وتعنى أن تنجز- المترجم).

مارلين من المنظمة الدولية للمسئولية الاجتماعية Social Accountability International التى وضعت معيار التدقيق الاجتماعى SA 8000 وسيمون زاديك من أكاونتابيليتى Accountability التى وضعت معيار المحاسبية التنظيمية AA 1000. وهذا الاتجاه صائر إلى الانتشار ليدخل منطقة حساسة هى محاسبية المنظمات غير الحكومية أيضاً. وقبل أكثر من عشر سنوات مضت فإن كلية الحفاة التى أنشأها بانكر روى فى الهند طالبت بمدونة سلوك للمنظمات غير الحكومية. وكان ذلك أمراً جديداً ومثيراً للجدل، آنذاك، لكنه كان مبادرة رؤيوية وشديدة الأهمية.

سعى روى إلى تنميط التدقيق الاجتماعى social auditing لجعل القطاع التطوعى الاجتماعى أكثر شفافية، وفعالية، وموثوقية، ومحاسبية. وفى عاصفة النار التى اندلعت فى شكل جدل أعقب ذلك انقسم القطاع الاجتماعى إلى معسكرين متعارضين من المنادين بالشفافية والمناهضين لها. ونتيجة لذلك فشلت حملة روى فى إنجاز أهدافها الرئيسية، وظلت كلية الحفاة، حتى الآن، المنظمة ذات الأساس المجتمعى الوحيدة فى الهند التى تفتح دفاتر حساباتها للجمهور. ورغم ذلك أثرت الحملة فى العملية الأقرب لزماننا هذا، والتى أسفرت عن خلق تحالف الموثوقية Credibility Alliance فى الهند الذى قاده من ساروا على هدى نموذج روى.

ولكن هنا أيضاً لا تمضى بنا الجهود التطوعية إلى بعيد. لا شك أنها أفضل من لا شىء. ولكن فى حين نجتذب مبادرة مثل "غرى" عدة آلاف من الشركات المساندة فإن شركة عملاقة واحدة مثل وال مارت Wall- Mart لديها قرابة واحد وستين ألف مورد ضمن شبكة توريد هائلة. وإذا بدأت شركات كهذه تقتنع بمزايا الشفافية والمحاسبية بأشكالها الجديدة فإن الحركة ستحقق تقدماً مذهلاً. ورغم ذلك، وكما سنرى فى الخلاصة الختامية لهذا الكتاب، فإن الحكومات الوطنية والسلطات الدولية هى من اللاعبين الأساسيين هنا، أيضا. لماذا؟ هذه مسائل سياسية، فى النهاية، وسوف تحتاج الحكومة إلى صياغة وفرض القواعد التى يسير عليها المجتمع وأسواقه فى القرن الحادى والعشرين.

التوثيق

والتوثيق وغيره من عمليات التطمين هى من الخطوات المهمة باتجاه ضمان شروط مقبولة للمنتجين ومعايير قياسية راقية للمستهلكين والمستثمرين. وكثير من مبادرات المحاسبية التى ذكرت فى القسم السابق، بما فى ذلك غرى، تقدم نوعًا من التوثيق. وتتولى منظمات أخرى توثيق الأداء الاجتماعى (من الأمثلة على ذلك من المحاسبية الاجتماعية الدولية) أو الأداء البيئى (مثل مجلس رعاية الغابات، ومجلس الرعاية البحرية، وغير ذلك من المبادرات فى مجالات مثل الزراعة العضوية، شروط العمل، وتنوع قوة العمل) ولكى نتعلم كيف تساعد جهودهم على إحداث تحول فى قطاع مثل إنتاج البن أو بيعه بالتجزئة، فما علينا إلا النظر فى أنشطة بول رايس الرئيسى والعضو المنتدب فى ترانسفير الأمريكية TransFair USA المنظمة الرئيسية فى مجال عدالة التجارة فى الولايات المتحدة(١١).

وعندما سئل عن مجال نشاط ترانسفير رد رايس قائلاً: "كل شىء يتوقف على نوع الجمهور الذى أهتم به. ولكن بالنسبة للإنسان العادى فإن عدالة التجارة تتعلق بمساعدة المزارعين على أن يبقوا مستقلين ومعتمدين على أنفسهم عبر علاقات مباشرة وعادلة مع السوق، كما تتعلق بمساعدة المزارعين ومجتمعاتهم على الإفلات من الفقر دون الاعتماد على المساعدات الدولية(١٢)". فماذا عن ترانسفير؟ "الأمر بسيط: نحن الجهة الوحيدة التى تصدر شهادات عدالة التجارة للمنتجات فى الولايات المتحدة. وفى مجال البن، فقد وقعنا اتفاقًا مع أكثر من ستمائة شركة من شركات إنتاج القهوة، بما فى ذلك ستاربكس Starbucks وبروكتر آند غامبل Procter & Gamble وغرين ماونتن كوفى روسترز Green Mountain Coffee Roasters والمنتجات التى تحمل شهادات التجارة العادلة موجودة الآن فى أكثر من أربعين ألف منفذ للتجزئة بالولايات المتحدة.

وعدالة التجارة لها تأثير مباشر على المزارعين فى البلدان النامية. ويشرح ذلك رايس بقوله "يتعلق الأمر بحول المزارع على سعر أعلى بكثير مقابل ما ينتجه. ونحن

تتحدث عن شركات التجارة العادلة التى تدفع ١,٢٦ دولار أمريكى للباوند الواحد من البن وأكثر من ذلك لمنتج عضوى يجرى التعامل فيه على نحو عادل، مقارنة بسعر عالمى لا يتجاوز ٠,٦٥ دولار أمريكى. وعندما تنزل إلى مستوى المزرعة فى نيكاراغوا، على سبيل المثال، حيث يبيع المزارعون لأناس يسمونهم كويوتيس Coyotes "فإن السعر ينزل أكثر - إلى حوالى ٢٠ سنتا. وإذا طرحت ما يتراوح بين ١٥ و٢٥ سنتا، لقاء التكاليف، فإن المزارعين يتحسن وضعهم بحوالى ٨٠ سنتا.

ويكتسب هذا الأمر أهمية خاصة هذه الأيام. لماذا؟ يرد رايس على هذا السؤال بقوله: "فى السنوات الأخيرة نزل سعر القهوة إلى أدنى مستوياته منذ خمسين عاما. ولم يعد بوسع زراعى البن فى أمريكا اللاتينية وآسيا وإفريقيا أن يجدوا الطعام فى بيوتهم، وصاروا أقل قدرة على تغطية نفقات الإنتاج". اضطر الكثيرون لبيع أراضيهم والهجرة للمدن. وفى كولومبيا استبدل المزارعون بالبن أشجار الكوكا فأشعلوا تجارة المخدرات العالمية. وتعمل ترانسفير على تأسيس ممارسات تجارية عادلة مثل المعيار الذهبى للاستدامة لمجموعة من المنتجات الزراعية التى تصدرها البلدان النامية إلى أسواق الولايات المتحدة. بما فى ذلك البن والشاى، والكاكاو، والأرز، والسكر، والفواكه الطازجة، والزهور المشذبة.

وقد جاء رايس إلى التجارة العادلة عبر المنطقة الجبلية سيغوفياس فى نيكاراغوا، حيث عمل كخبير تنمية ريفية لمدة أحد عشر عاما. وفى تلك الأثناء أحزنه عجز معظم مشروعات المعونة عن مساعدة الناس على حل مشكلاتهم. وهكذا أسس مشروع بروديكوب Prodecoop الناجح وهو كونسورتيوم يضم قرابة خمسين تعاونية تمثل ألفين وخمسمائة من غار المزارعين منتجى البن العضوى فى نيكاراغوا الشمالية، وبدأ يبيع بشروط تفضيلية لمشترى التجارة العادلة فى أوروبا.

وأقنعت التجربة رايس بقدرة التجارة العادلة على إحداث تحول. وبالحقيقة فقد ساعد البيزنس على التقريب بين أعداء سابقين أفرزتهم مرحلة الساندينيستا فى

ثمانينيات القرن العشرين فى نيكاراغوا، عندما أدت الصراعات الداخلية إلى تمزيق وحدة البلاد، وعندما كانت عمليات القتل الثأرية أمراً معتادا. ويتذكر رايس: "ثم صوت الناخبون ضد الساندينيستا وأغلق عدد كبير من البرامج المساندة لصغار صناع البن. وفقدت وظيفتى فى وزارة الزراعة – وعندما أستعيد تلك الذكرى أجد أن هذه كانت نعمة خفيّة. فقد أجبرتنى على إعادة التفكير بما كنت أفعله وعلى تبنى مقاربة ابتكارية وأكثر تركيزًا على السوق".

وبعد ذلك، عمل رايس كاستشارى استراتيجى وخبير تنمية لدى أكثر من عشرين مشروعًا تعاونيًا عبر أمريكا اللاتينية وآسيا، ليساعدهم على زيادة قدرتهم التنافسية، وديمقراطيتهم، واعتمادهم على ذواتهم ثم عاد رايس، فى ١٩٩٤. ليلتحق بمدرسة هاس التجارية بجامعة يو. سى. بيركلى UC Berkeley، حيث كتب أطروحته على شكل خطة تجارية لما سوف يصبح ترانسفير.

فهل جاءت الأموال، من أيسر طريق. عندما أقام الشركة؟ يضحك قائلاً: "لم نجمع مالاً كافيًا، قط. وبالنهاية أعطانا فرع مؤسسة فورد فى المكسيك مائة ألف دولار. كان علينا أن نقرر ما إذا كنا سنبدأ الشركة. وقد فعلنا. تصورنا أن علينا تحسين المفهوم الأساسى. وكان ذلك كافيا. وفى السنتين الأولين عجزت مرتين عن تحويل راتبى. وبعد ذلك، جاءت غرين ماونتن وستاربكس، فى السنة الثانية، وتحول الأمر إلى كرة ثلج. "ويصف تأثير ترانسفير على صناعة القهوة المتميزة باعتباره قريبًا من "تحول فى المصفوفة" "Paradigm Shift فالفكرة الأساسية هى خلق نموذج تجارى جديد يجعل دفع أسعار أعلى وتطوير علاقات طويلة المدى مع الأسر الزراعة فى جنوب العالم أمرا مربحًا للشركات الأمريكية. وفى حين يرى كثير من الحركات المناهضة للعولمة أن التجارة الحرة والأسواق الحرة هى العدو، فإن ترانسفير تساعد المجتمعات الزراعة على تتبع الفرص التى تؤمنها السوق العولمية.

ورغم أنه أبعد ما يكون عن وضع مائة بالمائة من أوراقه فى نموذج ستاربكس التجارى، فإن رايس يؤكد أن ستاربكس كشركة هى أكثر مسئولية، على نحو

راديكالى، من غيرها - مثل كرافت Kraft، وبركتر آند غامبل، ونسلة - الذين قادوا الصناعة، برأيه، فى "سباق نحو القاع" وغالبًا ما كان يبدو ذلك سعيًا وراء "أرخص وأقذر قهوة" لكن رايس يرى أن هذه المقاربة هى بطريقها للاختفاء. ويشير إلى أن "الناس يهربون من القهوة المقرفة. فقطاع القهوة المتميزة قفز من ٢ بالمائة إلى ٥٥ بالمائة من السوق فى ثلاثين سنة". وقد انتزعت التجارة العادلة ١٥ بالمائة من سوق التميز، ونسبة كبيرة من المنتجات المشمولة بالتجارة العادلة هى عضوية (٨٥ بالمائة من ترانسفير، مثلاً، ومائة بالمائة من شايها وموزها عضوية).

وهذا كله جزء من سعي ترانسفير إلى ربط التجارة العادلة بالمساواة، وغالبا ما يكون ذلك باستخدام تكتيكات يسميها رايس "ميليشيات التسويق". وعلى سبيل المثال، فقد نجح فى استخدام الممثل مارتن شين، بمجرد فوزه بمجموعة من جوائز إيمى Emmy عن دوره فى "الجناح الغربى" فى سلسلة من إعلانات الخدمة العامة التليفزيونية فى ٢٠٠٢. وقد ظهر شين، وكأنه رئيس جمهورية، يحتضن فنجان قهوة مشمولة بالتجارة العادلة وهو يقول" أختار التجارة العادلة. ويجب أن تختاروها أنتم أيضا. وبالنهاية فالتوثيق ليس إلا جزءًا من المعركة: فحتى أكثر المنتجات رواجًا يتعين أن يبدوا جذابًا وأن يتميز بإمكانية الوصول إليه وإمكانية دفع ثمنه. ولكن عندما تتأمن هذه الشروط فإن التوثيق يمكنه تعزيز الصلة بين أولئك الذين يضغطون من أجل معايير قياسية أرفع وأولئك الذين يشترون (أو يمكن أن يشتروا) المنتجات والخدمات التى يكون إنتاجها ثمرة هذه المساعى.

الإصلاح الزراعى

وأيًا كانت قوة الشفافية، والمحاسبية، والتوثيق فهناك مجالات عديدة وأكثر اتساعًا لابد من إعادة تنظيمها سياسيًا وقانونيًا فى مختلف البلدان.

وعلى سبيل المثال فإن إصلاح الأراضى والعقارات فى بلدان كثيرة هو شرط ضرورى للتقدم وفقًا لوجهة النظر التى يتبناها هيرناندو دى سوتو منذ فترة طويلة. ولطالما حارب روى برو سترمان المعروف باسم "محامى المعدمين" بكل صلابة من أجل تلك القضية. لكن هذه لم تكن بدايته فى الحياة. فبوصفه أحد خريجى مدرسة القانون فى جامعة هارفارد، فقد كان ينعم بمسيرة مهنية ناجحة مع واحدة من أعرق المؤسسات القانونية فى مدينة نيويورك ومن أكثرها احتراما. وبمرور الوقت، أصابه الاكتئاب بسبب المصاريف الباهظة التى تدفعها الشركات كرسوم قانونية لمن يدافعون عن حقوقها ضد المستهلكين. وبعد فترة ترك مكتب المحاماة وبدأ التدريس فى مدرسة القانون بجامعة واشنطن بدعوة من العميد. ثم وقع على مقالة حول إصلاح الأراضى فى أمريكا اللاتينية غيرت حياته.

وبإلهام عن رسالة جديدة فى الحياة، دخل بروسترمان بكامل طاقته فى ١٩٩٦ إلى تأسيس معهد التنمية الريفية RDI بأقل التكاليف. وكان الهدف هو المساعدة على إصلاح سياسات أراضى الريف فى أفقر بلدان العالم بحيث يمكن لمزارعيها الفوز بملكية الأراضى(١٣)، صارت لدى بروسترمان ومعهده صلاحيات قانونية فى خمسة وثلاثين بلدًا طلبت منه المساعدة، حتى الآن. ومحامو المعهد، ويأتون من البلدان التى يعملون فيها، عادة، هم من الشباب والشابات الملتزمين، المستعدين للعمل الشاق لقاء أجور تقل كثيرًا عما يحل عليه نظراؤهم فى مكاتب المحاماة فى التيار الرئيسى. وبفضل جهود المعهد حل ٧٠ مليون مزارع على حقوق ملكية قرابة ٦٢ مليون فدان، وهو ما يقارب ٢ بالمائة من الأراضى القابلة للزراعة فى العالم. وإضافة إلى ذلك فإن بروسترمان وزملاءه يجرون بحوثًا ميدانية مكثفة، تكشف عن الكيفية التى يرى بها المزارعون أحوالهم واحتياجاتهم.

وخذ عندك ما فعله المعهد فى الصين. فهذا البلد العملاق يتعين عليه أن يطعم ما يزيد عن مليار إنسان من ثمرات ما لا يزيد عن ٩ بالمائة من الأراضى القابلة للزراعة فى العالم. وفى مواجهة هذا التحدى، لابد للين من زيادة العائدات المحصولية، وإبطاء

ما تنتزعه التوسعات الحضرية من الأراضى الزراعية والارتفاع بالأراضى غير المزروعة أو المتدهورة بيئيًا إلى مستوى الإنتاج المستدام. وفى خدمة هذه الأهداف عمل معهد التنمية الريفية مع معهد الين للإصلاح والتنمية بهدف تنمية وتعزيز قانون إدارة الأراضى. وهذا العمل التشريعى المذهل يؤمن حقوق استخدام مدتها ثلاثون عامًا للمزارعين، بهدف ضمان الموجودية الطويلة الأمد للغلات الزراعية لصالح ٩٠٠ مليون مواطن من سكان الريف، هم ٧٥ بالمائة من سكان البلاد.

ولكن فى بلد مثل الصين فإن إنفاذ القوانين قد يصبح قضية ضخمة بسبب الانتشار الواسع للفساد. وللمساعدة فى معالجة هذه المسألة أنشأ معهد التنمية الريفية. أيضًا، مراكز إقليمية للمساعدة القانونية لإعلام المزارعين بحقوقهم ومساعدتهم على ممارستها ما يعزز سيادة القانون فى الريف. ورغم أن البعض قد يدفع بأن رجال القانون بذلوا من الجهد الذى يعطل المواطنين مقدارًا مساويًا من الجهد الذى بذلوه لبناء الثقة بينهم فإن الاقتصادات المستدامة فى المستقبل يتعين أن تتأسس على قواعد قانونية سليمة - وأمام الصين طريق طويل قبل أن تقترب من المشكلات من النوع الذى ينشأ عن انتهاكات السلطة القانونية كما نجده فى الولايات المتحدة.

مبادلة الانبعاثات

ينفر الكثيرون من فكرة أن الأغنياء بوسعهم أن يدفعوا مقابل حق التلويث، وهو رأى يتم قذفه بوجه البرامج التى تقرر سعرًا للتلويث حتى تخلق حوافز اقتصادية للاستثمار فى التكنولوجيات النظيفة. ورغم أن البعض يرى مبادلة الانبعاثات سبيلاً إلى تخليص المشروعات التجارية وغيرها من مصادر التلوث من مأزقها، فإن البعض الآخر يرى فى ذلك نظامًا يكافئ السلوك المسئول (لأن الشركات الأكثر خضرة تكسب المال، فعلاً، ببيع أرصدة الانبعاثات) ويوقع بأسوأ المخالفين غرامات باهظة. وفوق ذلك، فإن تسليط الضوء على السلوك البيئى للشركات ولنماذج المبادلات الأكثر اتساعًا

يساعد هذه الأسواق على تشجيع المستهلكين على التعرف على الاستراتيجيات الأكثر توافقًا مع البيئة والسعى وراءها. ويمكن أن تكون إمكانات التحول الاجتماعى هائلة عندما تتقرر الأسعار على نحو مهنى، وتسيطر على النظام بأكمله حكومات منفتحة، وشفافة، وذات عقلية استراتيجية.

وهكذا، فإن حفنة من المبتكرين فى مختلف أنحاء العالم تعمل على إعادة برمجة الأسواق المالية حتى تأخذ بحسبانها أشكالاً جديدة من خلق القيمة- أو تدميرها. وهؤلاء الدعاة للتحولات النسقية يعتقدون أن الطريقة الوحيدة لدفع الأسواق فى الوجهة الصحيحة هى بإعادة النظر فى تسعير الموارد والأصول الرئيسية. وهؤلاء الناس يريدون من الأسواق، والمشروعات التجارية، والمنتجات، حسب تعبير إيرسنت أو لريخ فون ويساكر أن "تقول الحقيقة"- بما فى ذلك حقيقة بصماتهم الاجتماعية والبيئية. ويعمل كثير من الأشخاص الاستثنائيين على هذه الجبهة، لكن اثنين منهم يبرزان، على نحو خاص: ريتشارد ساندور من بورصة المناخ فى شيكاغو Chicago Climate Exchange وتيساتينانت من مشروع الكشف عن الكربون Carbon Disclosure Project.

ريتشارد ساندور وبورصة المناخ فى شيكاغو

ادخل إلى مكتب ريتشارد ساندور فى شيكاغو وسوف تجد أنك تمر بحائط وراء الآخر من صور الأبيض والأسود المذهلة، مجموعة ضخمة من الصور التاريخية التى تعكس تعلقه بالمفكرين المتنوعين - وغالبًا الثوريين. ستجد بينهم ألبرت أينشتاين، وفيديل كاسترو، راح يعمل على تغيير العالم بتغيير أسواقه المالية. إنه الرجل الذى وقف وراء بورصة المناخ فى شيكاغو CCX. وهى الوحيدة فى أمريكا الشمالية- والأولى فى العالم - التى تقوم بتسجيل انبعاثات غاز الدفيئة، وانخفاضه، ونظام التبادل الخاص به، فيما يتصل بجميع غازات الدفيئة الستة المعروفة (GHGS)[١٤] وعندما

رفض الرئيس جورج بوش الابن الانضمام لدول العالم الكثيرة الأخرى فى التوقيع على بروتوكول كيوتو للسيطرة على تحولات المناخ، بادر ساندور إلى تأسيس بديل غير حكومى. وأعلن "الحكومات لا تنشئ الأسواق لكن التجار يفعلون". وأنا تاجر، دعونا ننشئ سوقًا (١٥)". وهكذا ففى ١٢ ديسمبر ٢٠٠٢ بدأت بورصة المناخ فى شيكاغو مبادلة أرصدة انبعاثات الكربون، وهو ما يسمح للأفراد، والمنظمات والمشروعات التجارية بتقليل تأثير ثانى أكسيد الكربون الذى يبثونه بدفع مقابل لجهود خفض الكربون فى مكان آخر. ويكون هذا حيثما تحقق أن تنفيذه اقتصادى بدرجة أكبر.

والشركات والمنظمات الأعضاء فى بورصة المناخ فى شيكاغو تعلن تعهدًا طوعيًا- لكنه ملزم قانونًا - بخفض انبعاثات غازات الدفيئة. ومع نهاية المرحلة الأولى (فى ديسمبر ٢٠٠٦) كان كل الأعضاء قد وصلوا إلى حيث يجب أن تكون انبعاثاتهم المباشرة قد تم خفضها بنسبة ٤ بالمائة تحت الخط القاعدى للانبعاثات من ١٩٩٨ إلى ٢٠٠١. أما المرحلة الثانية التى تمتد لنهاية ٢٠١٠ فتقتضى من كل الأعضاء خفض انبعاثات غاز الدفيئة بنسبة ٦ بالمائة تحت خطهم القاعدى. ووقت تدبيج هذا الكتاب كان بين أعضاء البورصة الطاقة الكهربائية الأمريكية، وفورد، وإس تى ميكرو إليكترونيكس S T Microelectronics، ودوبونت Dupont، وموتورلا، ومدينة شيكاغو. وربما انضم كل واحد من هؤلاء إلى البورصة لسبب مختلف، لكنهم جميعًا يتمنون فرصة استخدام السوق للبدأ بمعالجة تحولات المناخ. وهنتر لوفينز متعهدة بيئة أخرى وهى شديدة الإعجاب بما يفعله ساندور. ومنظمتها "الرأسمالية الطبيعية Natural Capitalism" عضو فى بورصة المناخ فى شيكاغو أيضًا. وهى تقول:

الأمر يمضى على هذا النحو: أسافر كثيرًا بالطائرات. وهكذا فقد اشترت شركتى أرصدة خفض الكربون من شركة خفضت بانبعاثاتها بقدر يزيد أو ينقص. هم يحققون دخلاً نقديًا، وأنا أدفع نقودًا. وقد وقع مكتبى، أخيرًا، اتفاقًا يقضى بأن نحصل على كل ما نحتاج من كهرباء من طاقة الرياح. ولو كنت أنا لاعبًا كبيرًا بما

يكفى لأن أدخل فى عضوية البورصة لكان بوسعى بيع ما وفرته من الطاقة المتحصلة من الفحم لشخص آخر لم يتوصل بعد لطريقة يخفض بها انبعاثاته. وبالنهاية، فسوف يكون هذا نشاطًا تجاريًا بالغ الضخامة، ليس فقط لأنه يتعين علينا أن نفعله، ولكن أيضًا لأن قيامنا بخفض استخدامنا للطاقة يمكن أن نفعله على نحو مربح للغاية. وقد حددت دوبونت، وهى من أعضاء البورصة، هدفًا هو خفض انبعاثتها من غازات الدفيئة بنسبة ٦٥ بالمائة بحلول ٢٠١٠ بحيث يكون ١٠ بالمائة مما تحصل عليه من الطاقة المتجددة[١٦].

وخلصت لوفينز إلى أن:

سيكون من الأفضل لو أن كل من لديهم انبعاثات من غاز الدفيئة طلب إليهم البدء بتخفيض قوة هجومهم على [الهواء الجوى للكوكب]. ولكن حتى لو استمرت الولايات المتحدة على موقفها من أن حل هذه المشكلة سوف يؤذى الاقتصاد، فإن ساندور حرك اللعبة. فهو وزملاؤه فى بورصة المناخ فى شيكاغو لم يرسوا الآليات المؤسسة، ولم يطلقوا عملية تيقن من طرف ثالث فحسب [لكنهم أيضًا] أثبتوا لأعضاء البورصة أن عملية خفض استخدامهم للطاقة وبالتالى خفض الانبعاثات تعود عليهم بعوائد تجارية تنافسية مثل ترويج اسمهم التجارى، وخفض النفقات، والتشجيع على الابتكار.

تيساتينانت ومشروع كشف الكربون

وقد كانت تيساتينانت هى الأخرى من المبتكرين فيما يتعلق بالتحول النسقى. وقد اشتغلت بالاستثمار الاجتماعى منذ ١٩٨٦ وشاركت فى تأسيس أول صندوق للاستثمار العادل فى الولايات المتحدة فى ١٩٨٨. وهى تؤكد على الأهمية البالغة

لرائدات مثل أليس تيبر - مارلين، التى كانت آنذاك تعمل مع مجلس الأولويات الاقتصادية CEP وستيفن ليدنبرج من منظمة كايندر، ليدبنرج. دومينى وشركاهم KLD من حيث أنهم روجوا فى ١٩٨٦ للكتاب العلامة تقويم الضمير لدى الشركات الأمريكية .Rating America,s Corporate Conscience[١٧] ولكن غالبًا ما يكون المحك بالنسبة لهؤلاء الرواد هو ما يبنيه الآخرون فوق ما أرسوه من أسس.

وتركز تينانت أيضًا على الأهمية التى يتمتع بها الأفراد الذين تطلق عليهم- فى إشارة إلى عنوان كتابنا- "الفرق الحمقاء"[١٨]. وهى تقول إن هذا هو مفتاح المشروع الأقوى تأثيرًا وهو مشروع كشف الكربون COP الذى شاركت أيضًا فى تأسيسه[١٩]. وهذه الجماعة غير الربحية تشجع أعدادًا كبيرة من المستثمرين المؤسسيين على توقيع طلب جماعى عالمى للكشف عن انبعاثات غازات الدفيئة". وبعد إطلاق مشروع كشف الكربون فى عام ٢٠٠٠ فى ١٠ داوننغ ستريت، المقر الرسمى لرئيس الوزراء البريطانى فقد دأب هذا المشروع على إرسال طلب سنوى إلى ٥٠٠ شركة مسجلة لدى فينانشيال تايمز وفى ٢٠٠٧ اتسع مدى المطالبة إلى ما يزيد عن ألفين وأربعمائة شركة[٢٠].

والموقع الإلكترونى لمشروع كشف الكربون هو أكبر مسجل لانبعاثات غاز الدفيئة من الشركات. وحاز المسح الرابع لانبعاثات غاز الدفيئة فى أول فبراير ٢٠٠٦ على تصديقات من ٢١١ من المستثمرين المؤسسين الذين تتجاوز أصولهم ٣١ تريليون دولار أمريكى. وقد رد ٧٢ بالمائة من شركات فاينانشيال تايمز الخمسمائة (بإجمالى ٣٦٠ شركة) وأشار ٨٧ بالمائة من هذه الشركات إلى أنها ترى فى التحول المناخى مخاطر أو فرصًا تجارية- أو الاثنين معًا.

وبمرور الوقت فإن شركات مثل بورصة المناخ فى شيكاغو ومشروع كشف الكربون سوف تشجع - وفى بعض الأحيان تجبر- قادة البيزنس على مزيد من الاهتمام بديناميكيات الكربون وهم يضعون نماذجهم واستراتيجياتهم التجارية.

وبالوقت ذاته، فقد عالجت تينانت تحدياً أخطر: فتح آسيا أمام إمكانات الاستثمار المسئول اجتماعياً. وقد شاركت فى تأسيس الاتحاد من أجل الاستثمار المستدام والمسئول فى آسيا (AS r IA فى عام ٢٠٠٠. وهذا الاتحاد هو اتحاد غير ربحى يروج للمسئولية التجارية وللممارسات الاستثمارية المستدامة فى منطقة آسيا الباسيفيكية[٢١]. وبين أعضاء الاتحاد مؤسسات استثمارية تدير ما يزيد عن ٤ تريليونات دولار أمريكى من الأصول، رغم أن عضويته مفتوحة لأى منظمة لديها اهتمام بالاستثمار المستدام.

وتلاحظ تينانت أن من العناصر المركزية فى نجاح الاتحاد "الجهد الذى لا يكل لاقتسام المنطق المؤيد للاستثمار المستدام مع جماهير الخدمة المالية فى عموم المنطقة : صناديق التقاعد، منظمى سوق السندات والخدمة المالية، المؤسسات الاستثمارية، المحاسبين، الخبراء الإكتواريين وما إلى ذلك. وقد أوضحنا أهمية الاستثمار المستدام بالنسبة لآسيا، بالشروط الآسيوية. وقد بذلت جهودا منظمة لتوسيع الاتصال. وأرى أن القدرة على توسيع الاتصال هى من الملامح المهمة للمتعهدين الاجتماعيين الفعالين[٢٢]".

ونتيجة لهذه الجهود فإن الأمر يتوقف عند مجرد انطلاق الاستثمار المستدام عامة – ومناطق مثل مبادلة الانبعاثات بشكل خاص – ولكن كان هنا ازدهار مواز فى الطاقة المتجددة وما يسمى التكنولوجيا النظيفة. ويقدر المراقبون الصناعيون أن أكثر من ٧٠ مليار دولار أمريكى من الأموال الجديدة استثمرت فى الطاقة النظيفة أو المتجددة فى ٢٠٠٦ وحدها[٢٣]. وكان هذا تحسنًا بمعدل ٤٠ بالمائة عن السنة السابقة، وفقًا لتقارير المحلل مايكل لايبرايخ فى منظمة ماليات الطاقة الجديدة New Energy Finace[٢٤]. وقد لاحظ أيضًا أن أكثر من ألف ومائتى صندوق تمويلى كانت تستهدف مشروعات بيئية: "كل بيوت التمويل الخاصة الكبيرة تطمع إلى هذا الفضاء". ومع تنامى التحديات التى سلطنا عليها الضوء فى عرضنا للخطوط الفاصلة العشرة الكبرى، فإن هذه الأسواق تبدو مستعدة لأن تنفجر، ما يجعل عدداً من الناس

الذين كانوا، فى يوم ما، ضمن الحمقى، أصحاب نفوذ بالغ وفى بعض الحالات، أيًا كانت دلالات ذلك، أصحاب ثروات ضخمة.

القيمة والتقويم

ربما كانت تظن أنه بعد خمسمائة عام من التنمية فإن المناهج التى يتم بها حاليًا حساب خلق القيمة – وتدميرها – وصلت أعلى مستوى من الكفاءة. لكن تذكر النقطة التى أثارها بوب ماسى عندما قال إن مفاهيم خلق الثروة اليوم هى "بدائية وغير ناضجة لدرجة محبطة". ومن الواضح أن خمسمائة سنة من الحركة فى اتجاه واحد ليست ضمانًا حتى لخمسين سنة أخرى. وإذا كانت لدى الناس رغبة صادقة فى إحداث تحول فى النظام الرأسمالى، أو فى أى نظام اقتصادى آخر، فلابد لهم من أن النظر فيما يجرى قياسه– وهذا يصل بنا إلى التقويم.

وأحد أكثر المبشرين بطرائق جديدة فى التفكير فى القيمة فعالية هو جيد إيمرسون الذى خرج علينا بمفهوم القيمة المختلطة. فبين ١٩٩٦ و٢٠٠٠ تولى منصب المدير التنفيذى لصندوق روبرتس لتنمية المشروعات Roberts Enterprise Development FUND الذى بدأه جورج أر روبرتس وهو الشريك المؤسس للنشطاء التجاريين كولبرت كرافيس روبرت وشركاهم .Kohlbert Kravis Roberts & CO وقد عمل إيمرسون، الذى تركز نشاطه فى منطقة خليج سان فرانسيسكو، مع متعهدين اجتماعيين مثل ريك أوبرى من روبيكون، ممن كانوا يحاولون خلق أشكال مبكرة من القيمة المختلطة.

ويشرح إيمرسون قائلاً: "تقليديًا فإن القيمة جرى فهمها باعتبار أنها قد تكون إما قيمة اقتصادية أو قيمة اجتماعية. ونشأت عن ذلك فكرة أن المؤسسات الربحية تخلق قيمًا اقتصادية والمؤسسات غير الربحية تخلق قيمًا اجتماعية[٢٥]". ويتصل هذا المفهوم بفكرة أن "استثمارات رأس المال إما أنها عائدات سوقية أو هدايا خيرية – وأن المؤسسات العاملة على خلق كل من القيمة الاقتصادية والاجتماعية هى مؤسسات

"الخط القاعدى المزدوج". فى حين أن شركات التيار الرئيسى هى شركات "الخط القاعدى الواحد". وهذا الفهم التاريخى للقيمة خاطئ على نحو جوهرى" ويصر على أنه "أفضى إلى عديد من المشكلات الاجتماعية والبيئية حيث إن القيمة، فى الحقيقة، غير قابلة للانقسام".

فجميع المشروعات والشركات، برأيه، تخلق قيمة مختلطة. "والمسألة الوحيدة المطروحة للنقاش هى الدرجة التى يمضون إليها فى تعظيم العناصر التكوينية للقيمة، التى يمكن تتبعها على أفضل وجه باستخدام إطار ذى خط قاعدى ثلاثى". ولكن ما الذى دفعه إلى التنقيب عن هذا كله، فى المقام الأول؟ يستعيد البدايات قائلاً: الفكرة التى بدأ بها السعى لرسم خريطة لعالم اللاعبين المنخرطين فى السعى وراء القيمة الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية كانت محصلة ستة أسابيع مما بدا أنه سفر بلا نهاية فى الولايات المتحدة وأوروبا. وقد كان فريق صندوق روبرتس يتحدث إلى الناس فى قلب المسئولية الاجتماعية للشركات، والمشروعات الاجتماعية، والاستثمار، والأبحاث والدعاية. وأصبح واضحًا أن الرواج فى [المسؤولية الاجتماعية للشركات]، وحقوق الإنسان، والتنمية المستدامة وما شابه أدى إلى زيادة التقوقع، بين الناشطين، والحكومات، والبيزنس، والاستثمارات.

فكثير ممن تحدث إليهم الفريق بدا أنهم مشغولون بمحاولة حل قضايا وتحديات بالغة التشابه، لكن من داخل القوقعة الخاصة بكل توجه (سواء كان استثمارًا اجتماعيًا، أو عملاً خيريًا، أو مشروعًا اجتماعيًا أو ما شابه) وكان كل منهم غير مدرك لوجود مبادرات أخرى لا يفصله عنها سوى الحائط". وهذا التقوقع مشكلة كبرى. وكما يقول إيمرسون: "كمجموعة فإننا (نحن) نعرف بالفعل أكثر بكثير مما يمكن أن يدركه أى "واحد" منا. وهذا هو ما أفضى إلى فكرة أن تجميع ممثلين لجوهر رأس المال التنظيمى والذهنى الموجود فى المناطق الأربع الرئيسية للنشاط يمكن تطوير الجهود التى تتميز بها كل منطقة، على نحو أفضل". وكما جرى

مع الإسرائيليين على أبواب الخليل وكما جرى مع كثير ممن عرضنا لهم فى هذه الصفحات، فإن الفريق بقى يتساءل كيف يمكن إسقاط الحوائط العازلة؟ ويبقى هذا الأمر عملية متواصلة.

وفى الوقت ذاته، فهناك كريس كور الكندى قد لا يعتبر نفسه متعهداً اجتماعياً أو بيئياً، لكنه كذلك. وقد عمل طويلاً لإصلاح القوانين الدولية الخاصة بتقويم الأصول بما يتناسب، على نحو أفضل، مع حقيقة القيمة طويلة المدى التى تخلقها الأبنية أو المرافق التى تتميز بالاستدامة. وهو يصف التقويم الأخضر باعتباره "أقوى الأدوات التى لم تستخدمها بعد[٢٦]". وهو يؤكد أيضاً على أن قيمة الأبنية الخضراء ليست فى كفاءتها بالنسبة للطاقة فقط ولكن فى كيفية زيادتها لإنتاجية الناس- وهى فكرة يمكن أن تقدح زناد حتى أكثر المديرين الماليين عنادا

فما معنى هذا إذن، من ناحية التطبيق؟ طلبنا من كور أن يعطينا مثالاً تطبيقياً.

طلب منى فى ديسمبر الماضى [٢٠٠٦] أن أعمل مع بعض الناس الذين كانوا يدرسون مرفق معالجة المجارى المقترح للمنظمة الرئيسية فى فيكتوريا الكبرى (أو CRD)، وفى يونيو ٢٠٠٧ نشروا دراستهم التى خلصت إلى أن كلفة المشروع المقترح تبلغ ١,٢ مليار دولار كندى. وفى مايو كنت واحداً من عشرة خبراء من كولومبيا البريطانية وأربعة خبراء عالميين طلب منهم الاجتماع مع رئيس وزراء كولومبيا البريطانية غوردن كامبل. وفى يوليو وافق مجلس الوزراء على دراسة مبدئية أقرت الأرقام التى أقترفها أنا، والتى أشتغل عليها الآن. وكان تقديرى الأولى هو أن المقاربة المستدامة قد تقتضى ١,٦ مليار دولار كندى لتكون أفضل من مقاربة تقليدية للمجارى. وبتعبير آخر فهذا مكسب تقنى.

فأين الخطأ، إذن، فى التقديرات الأصلية؟ أدركت أن مناهج التمويل التقليدية عند التحليل معيبة على نحو أساسى" كان هذا هو رد كور.

فباستخدام تدفق نقدى خاضع للخصم فإنهم، يخصمون بالأساس القيمة المستقبلية ودورة الحياة الأطول لمقترب مستدام. وقد بلغ بهم الأمر أنهم اعتبروا الأمر

غير قابل للبقاء فى حين كان العكس هو الصحيح. والمشكلة الرئيسية هى أن المقترب والمنهج التقليديين فى كل من المحاسبة والتحليل التقويمى هو ما يمكن أن يسمى "المنظور المفرد" أى أنهم يعتمدون على منظور طرف واحد. وهذا أسقط مفردة خطية واحدة قيمتها ١٥٠ مليون دولار كندى جرى توفيرها على حساب الاستدامة. وإذا أعدنا تحليل الأرقام ذاتها بالضبط على أساس نقدى إجمالى على امتداد دورة الحياة، فإن الفارق المذهل يبلغ ٤ مليارات دولار كندى لصالح المقترب المستدام. وبتعبير آخر، فالاستدامة تخذلها المناهج التقليدى بشكل جوهرى.

وقد أشار كور إلى أن الأمر المذهل أكثر من غيره هو أن "النقد الذى تعرض للخصم قلل من قيمة وفورات الكلفة المستقبلية ومنافع القيمة التى سوف تنمو نمواً كبيراً مع احتمالات التدفق النقدى، حتى ٢٠٦٥, فمائة دولار فى ٢٠٦٥ تساوى الآن ٦,٦٠ دولارات كندية فقط".

ويدرك كور أهمية الشراكة الاستراتيجية: فهو يعمل مع منظمات مثل لجنة معايير التقويم الدولية International Valuation Standards Committee ومعهد التثمين الكندى Canada,s Appraisal Instite والمؤسسة الملكية للمثمنين الدوليين بالمملكة المتحدة United Kingdom,s Royol Institution Of Chartered Surveyors واتحاد الكليات فى المكسيك Mexico,s Federation of Colleges ومؤسسات ومعاهد التقويم Institutes and Societies of Valuaation . وإن نجح فى المهمة التى اختارها لنفسه للمساعدة فى إثبات أن الاستدامة حقًا تضيف قيمة - فعلى سبيل المثال ففى المشروعات التى يجرى إعدادها لأولمبيادات بكين وفانكوفر ولندن- يمكن أن يكون تأثيرها عميقا. وعقلية كهذه يمكن أتن تؤثر على المؤسسات التمويلية بطرق ثبت أنها لم تكن ممكنة حتى الآن. كما أن التحول يساعد على خلق قوة جذب سوقى لأشخاص مثل المعمارى البيئى بيل ماكدونو الذى يساعد شركات مثل فورد Ford ونايك Nike على تخضير مانعها، والذى يساند الين أيضاً فى جهودها لتبنى مبادئ الاستدامة فى وقت تكتسح فيه موجة الحضرنة البلاد بكاملها.

والقوة المحركة للتحول النسقى العميق هى فى الغالب الأشكال الجديدة من الشفافية والمحاسبية، وكذلك انتشار أشكال جديدة، على نحو جذرى، من التكنولوجيا، والانقطاعات الاقتصادية مثل موجات الكساد، والصراعات الكبرى. ولكن، وكما رأينا، فهناك خيار آخر يتمثل فى تدخل الحمقى من الناس. وسوف يعتمد النجاح والتأثير النهائى لهؤلاء على مدى قدرتهم على تطوير ونشر الحلول الخاصة بهم، وهو تحد سوف نستكشفه فى الفصل السابع.

الفصل السابع

تطوير الحلول

فيما يزيد عن عشرين عاماً انقضت منذ أن ظهر على أجندات السياسة والبيزنس الدوليين، فإن مفهوم التنمية المستدامة أصبح مركزياً فى القطاعات العامة والخاصة وقطاع المواطنين. وبين أول من حملوا اللواء لجنة برنتلاند Brundtland Commission التى انبثقت عن الأمم المتحدة وتقريرها البالغ التأثير "مستقبلنا المشترك" Our Common Future[١]. وقد ركز التقرير على معالجة معظم الخطوط العشرة الفاصلة الكبرى التى ناقشناها فى الفصل الثالث والتعريف الأساس للتنمية المستدامة الذى لا يزال يحوز تأييد القادة فى مختلف أنحاء العالم[٢]. ورغم ذلك فإن المتشككين يدفعون بأنه، حتى الآن، نسمع ضجيجًا أكثر مما نرى طحنا. ولمواجهة هذا النقد ومعالجة التحديات الكبرى على نحو فعال، وقبل فوات الآوان، وعلى مستوى مناسب، يجب أن نتعلم كيف نطور وننشر الحلول الأكثر استدامة ونحشد الجهد الجمعى بطرق نادرًا ما نراها إلا فى الحروب وفى سباق الفضاء.

ويرى البعض أن التحدى مخيف، ولا شك أن هناك تعقيدات حقيقية فى فهمه وتقرير أبعاده. فمن تناقضات الطبيعة، على سبيل المثال، أن سحابة الفحم الهائلة المعلقة فوق الصين – والتى يمكن رؤيتها من الفضاء – تنطوى على منفعة بيئية واحدة، على الأقل، إذ إنه يعتقد الآن أنها تبطئ معدل التسخين فى أجواء الكوكب. فمشكلة ما تلغى أو على الأقل تبطئ تفاقم مشكلة أخرى، على نحو جزئى، ولكن مجال التفاؤل

محدود، حتى هنا. فالصين تتلهف على افتتاح مناجم فحم جديدة، وكذلك ما لا يقل عن خمسمائة محطة قوى تعمل بالفحم، إضافة إلى ألفى محطة من هذا النوع تعمل بالفعل فى البلاد. وفى غضون ذلك فمن المتوقع أن تقفز معدلات انبعاث غازات الدفيئة المسببة لعدم استقرار المناخ عالميا. ومع تواصل اتجاهات كهذه فإن مدى القدرة على إدراك حقيقة وجودنا المشترك على سطح الكوكب - واحتمال أن نواجه المصير ذاته- تصبح واضحة على نحو مؤلم لعدد من الناس يتزايد يومياً.

وبالنظر إلى النجاح الذى أنجزه حقيقة غير مريحة An Inconvenient Truth، وهو فيلم آل غور الوثائقى الذى حاز الأوسكار، فلن يكون مدهشًا أن نعلم أن الوعى العام بالقضايا البيئية يتصاعد فى كثير من أرجاء العالم الموسر. لكن المشكلات في بلدان مثل الصين والهند تقع فى نطاق مختلف تماما. فالتلوث فى الصين تفاقم إلى درجة أنه يتسبب فى أربعمائة ألف وفاة مسجلة سنويا، وضغوط الرأى العام من أجل التنظيف تتصاعد بمعدلات تفوق فى سرعتها توقعات كثير من المسئولين الحكوميين.

وقد كشف مسح أجرى فى مقاطعة شانزى - حيث توجد داتونغ "عاصمة الفحم" القذرة فى الصين- أن أكثر من ٩٠ بالمائة يعتقدون أن تكاليف الصحة والبيئة لا يمكن احتمالها[٣]. وقد حذر وزير البيئة الصينى بان يو من أنه "إذا لم نحم بيئتنا فإن معجزتنا الاقتصادية سوف تنتهى سريعًا[٤]" والحقيقة غير المريحة هى أنه حتى المناطق الأنظف فى الاقتصاد الكوكبى غير مجهزة جيداً للبقاء، ناهيك عن الازدهار، طوال القرن الحادى والعشرين. وهذه الخلاصة ليست جديدة: فهى تطفو على السطح فى تقرير تلو تقرير، بما فى ذلك "تقويم النظام البيئى للألفية Millennium Ecosystem Assessment" المحترم، الذى أطلق "تحذيراً صريحًا لتأكيد ما تؤول إليه من أن" قرابة ثلثى الخدمات التى تقدمها الطبيعة للنوع البشرى هى فى طريقها للتدهور على مستوى العالم[٥]".

وهنا نجد أن المتعهدين الاجتماعيين والبيئيين، يبذلون غاية جهدهم، مرة أخرى، لتنبيه المواطنين وصناع القرار. وبين حفنة من المحللين البيئيين الذين حذروا من هذا

الاتجاه إلى التدهور ليستر براون. وقد ألف أو شارك فى تأليف خمسين كتابا ظهرت فى حوالى أربعين لغة. وقد أطلق واحد فقط من هذه الكتب، وهو "من سيطعم الصين؟ Who Will Feed China"? مئات المؤتمرات والندوات لتحدى وجهات النظر الرسمية حول مستقبل الغذاء فى الصين. ويظهر براون البراعة التى يتميز بها المتعهد: فعوضاً عن الاكتفاء بالكشف عن المشكلات المتوقعة، فقد رسم خريطة الفرص السوقية المحتمل أن تنشأ. وبالحقيقة، فقد أسس معهد سياسة الأرض Earth Policy Institute بهدف تأمين خريطة طريق لإنجاز اقتصاد مستدام بيئياً.

وفى كتابه "الخطة ب: إنقاذ كوكب تحت الضغط وحضارة فى أزمة Plan B: Rescuing a plant under Stress and a civilisation in Trouble" والذى تلاه "الخطة ب ٢,٠" رسم براون خريطة للتحولات المطلوب إحداثها من أجل مستقبل أكثر استدامة[٦]. وتغطى أفكاره عالم القضايا التى يشتغل عليها المتعهدون الاجتماعيون والبيئيون، بما فى ذلك تثبيت أرقام سكان المعمورة، وتوفير التعليم الأساسى على نحو شامل، وتطوير آلية تسعير تكشف الحقائق الاجتماعية والبيئية – وكل ذلك بغرض مساندة تحول ضخم باتجاه طرائق أفضل لإدارة الموارد الطبيعية، مثل التربة ومياه الشرب، وبناء الاقتصاد الهيدروجينى.

ويدرك براون، أكثر من كثيرين غيره، الحاجة إلى تطوير الحلول، لكنه يملك إدراكاً حاداً، أيضاً، للكيفية التى تولد بها حلول جيل ما مشكلات الجيل التالى. فعلى سبيل المثال حذر براون من أن الوقود الحيوى (المستخلص من الفضلات النباتية والحيوانية كبديل للوقود المشتق من الزيوت) سيطر على تفكير المستثمرين والشركات مع تصاعد قضايا أمن الوقود باتجاه قمة أجندة المخاطر السياسية التى انتهت إلى انتشار سريع لتكنولوجيات الجيل الأول التى هى؛ بدون مبالغة، غير مستدامة. فالشركات التى لا يوجد فى مجالس إدارتها رجال مثل ليستر براون، بالفعل، لابد لها من الاتصال بأمثاله وهى بصدد وضع خطط التطوير الخاصة بها.

معالجة أخطار التطوير:

ميتشيل كابور والتحدى

بوسعنا أن نتعلم الكثير عن مخاطر التطوير من عالم المتعهدين الاجتماعيين والبيئيين. فمن درسوا ديناميكيات التطوير والتكرار يطالبون "بأى شىء سوى عملية تقطيع البسكويت" حسب تعبير جيفرى براداك[٧]. ومن العناصر الرئيسية أن تكون لدى المشروع نظرية قوية عن التحول تستخدم التفكير النسقى لرسم خريطة العلة والمعلول بين مختلف أجزاء النظام الذى تحاول تغييره. ومن شأن ليستر براون أن يسارع إلى إقرار ذلك. ومن عناصر النجاح المهمة الأخرى نموذج النمو الذى تتبناه الشركة، والفرصة السوقية التى تستهدفها، ومصادر التسويق التى تستهدفها، ومصادر التمويل المتاحة لها، والمدى الذى تمضى إليه الثقافة التجارية وبيئة التشغيل الأوسع فى بلورة ومساندة نشاط المتعهدين[٨]. ومن الواضح، فإن اختيار المشكلة المناسبة لمبادرات الحل هو أمر مهم أيضا: فالخطأ فى اختيار السوق أو المجال يجعل التطوير أمرًا يصعب إنجازه.

والاستفادة من حكمة شخص خاض عملية التطوير عدة مرات هو أمر مفهوم. وقد يكون ميتشيل كابور، حتى الآن، معروفًا بأمور أهمها تأسيس شركة لوتس للتنمية Lotus Development Corporation فى ١٩٨٢، وقد تملكها بعد ذلك آى بى إم IBM فطورت لوتس جهازا جبارا: لوتس ١-٢-٣. ويرأس كابور حاليًا مؤسسة تطبيقات المورد المفتوح Open Source Applications Foundation؛ ومؤسسة موتزيللا Mozilla Foundation التى تطور الباحث عن المواقع فايرفوكس Firefox؛ ومعمل ليندن Linden Lab، الشركة التى طلعت علينا ب "الحياة الثانية "Second Life وهى عبارة عن عالم افتراضى ثلاثى الأبعاد مبنى ومملوك بالكامل لقاطنيه (منذ افتتاح المشروع فى ٢٠٠٣ "القارة الرقمية" للحياة الثانية ملايين المستخدمين من مختلف أنحاء العالم).

ويلاحظ كابور أن "تطوير منظمة ما يضعها تحت ضغوط. والتطوير السريع للشركات التى تنمو بشكل متفجر- مثل لوتس، أو نيتسكيب Netscape، أو غوغل- يخلق ضغوطًا مدمرة. فالنمو المتفجر يمكن أن يحدث للمنظمات الربحية أو غير الربحية فى زمن الإنترنت[٩]".

وعندما يسأل عن تحديات التطوير، باستثناء جمع الأموال، فإن كابور يقول موضحًا:

كل موظف جديد يتم تعيينه يتعين دمجه فى المنظمة. فهناك قيم وأساليب وسلوكيات وممارسات معينة تميز هذا الكيان. وإلى أن يتعلم الموظف الجديد كيف يعمل داخل هذا الإطار فهو/هى يشبه/تشبه جسدًا خارجيًا يتم إدخاله إلى الكيان العضوى. ونظام الجسم يتعرف على الغازى الغريب ويجند نظامه المناعى لتحييده - ويتم تعجيز الوافدين الجدد، والأسوأ أنه يتم البدء بجهود (علل) غير منتجة لابد من القضاء عليها. والتوظيف بسرعة بالغة الذى تتميز به نوبات النمو المرتفع يمكن بالنهاية أن يربك نظام المناعة فى الشركة وهو ما يقضى إلى انهيار الأداء.

ويؤكد كابور على أن:

الشركات بوسعها المساعدة على تسهيل عملية التوظيف والتكامل السريعين بعديد من الطرق، لكنى أشعر أن هناك حدًا طبيعيًا للمعدل الذى يمكن به إضافة أشخاص جدد بدون آثار سلبية مدمرة. والعنصر الثانى الذى يعقد التطوير هى أنه عندما يكون هناك ضغط للتوظيف بأعداد معينة فمن المحتم أن يظهر اتجاه إلى خفض المعايير وتوظيف الأقل كفاءة، ممن يستحيل إدخالهم إلى المنظمة فى ظروف أخرى. فعندما تكون المرشحات Filters غير محكمة بما يكفى فإنها تضيف هى الأخرى مجموعة جديدة من المشكلات إلى ما هو موجود بالشركة، بإدخال أشخاص تكون قدراتهم أدنى من المستوى العام للأداء. ولكن ماذا عن الشركات التى تشتغل بالفعل على مستوى كونى واسع مثل بريتيش بتروليوم BP وجنرال إليكتريكس GE وتيوتا ووول مارت؟

يتشكك كابور فى إمكانات هذه الشركات على التقدم باتجاه أى نوع من الاستدامة، رغم تأكيده على أن " التحول ممكن دائمًا وليس هناك ما يشين فى أن تبدأ بخطوات طفل صغير. وبالحقيقة، فالأمر يحتاج كثيرًا من الشجاعة. لكنها ليست مصادفة أن معظم المشروعات التجارية لا تصبح جادة فيما يتعلق بالمسئولية الاجتماعية إلا بعد أزمة ما... وفى أوقات كهذه، تكون فرصة الاعتراف بالحقائق الصعبة حتى يتيسر البدء بتغييرها أشبه بنهاية أفضل لمساومة ما. ويشير كابور إلى أنه "من الطبيعى أنه بمجرد مرور الأزمة يصبح سهلاً لدرجة لا تصدق الانزلاق على طريق العودة إلى الرضا بما هو قائم".

ولهذا فإن تعزيز نمو المشروعات الاجتماعية والبيئية وشراكتها مع المشروعات التجارية للتيار الرئيسى، يحتاج إلى عدد من العناصر. ومن هذه العناصر لغة محاسبة بيئية شاملة - ومع الوقت تصبح ثلاثية الخط القاعدى - لمساعدة المشروعات على رد التقدم؛ تطور ونشر المهارات المهنية فى مجالات مثل الرصد، وتقويم التأثير، والمراجعة، وكتابة التقارير، والضمان؛ وحوافز السوق التى تتتبع وتكافئ أو تعاقب على أداء الشركات؛ وعمليات احتياطية للقطاع العام تخلق وعيًا عامًا بالاتجاه وتضمن التنفيذ. وقد تم إحراز كثير من التقدم على كل هذه الجبهات، خاصة فى البلدان النامية، ولكن أحد الروابط المهمة المتفقدة هى اللغة المحاسبية المقبولة عالميا، والتى يمكنها تقويم المدى الذى تمضى إليه كل المشروعات - أيًا كانت درجة نموها- باتجاه الاستدامة.

المحاسبة من أجل الاستدامة

صندوق عموم العالم ومشروع كوكب واحد

كما أشرنا فى الفصل السادس فلكى تكون المنظمات قادرة على فهم ومعالجة التحديات الاجتماعية والبيئية، لابد لها من نظم ملائمة لقياس أنشطتها وتسجيلها

محاسبيا. وطريقة المحاسبة المتبعة فى مشروع كوكب واحد One Planet Business هى من المبادرات الواعدة التى يعمل على تطويرها صندوق عموم العالم WWF وشركاؤه (ويشير هذا الاسم إلى الصندوق المعنى بالطبيعة حول العالم، وإن كان يعرف فى أمريكا الشمالية باسم صندوق الحياة البرية). وهناك كثير من الجهود التى تتنافس على إنشاء معايير محاسبية عالمية، وفى مقدمتها مشروع كوكب واحد. ويعد المشروع بمساعدة قادة المشروعات التجارية وغيرهم على قياس تأثيرهم على البيئة ويحدد لهم الخطوات التفصيلية التى يتعين أن يتخذوها باتجاه استدامة بيئية. وبالضبط كما نظم صمويل بليمسول حملة ليضمن أن تكون على السفن علامات على شكل خطوط تبين تحدد غاطس كل سفينة وحدود سلامة الإبحار على متنها، فهؤلاء الرواد يحاولون وضع إلى طريقة يرسمون بها خطًا على اتساع الكوكب لمساعدة طاقمهم المتنامى على الإبحار عبر القرن الجديد، دون عثرات.

ويعود الحافز الذى حرك مشروع كوكب واحد والمبادرات المشابهة إلى ثمانينيات القرن العشرين عندما بدأ قادة البزنس ينتبهون إلى أجندة التنمية المستدامة الجديدة. وقد كانت هناك طرق محدودة لقياس الأثر البيئى آنذاك، وهكذا، وحسب تعبير ورد فى دراسة لمشروع كوكب واحد التابع لصندوق عموم العالم فإن الأثر البيئى الكلى للنوع البشرى – أى الموارد اللازمة لإشباع الاستهلاك العالمى – تجاوز، لأول مرة ودون أن ينتبه أحد، السعة الحيوية أو قدرة الحمل للنظم البيئية[١٠]".

لكننا نعرف، فى القرن الجديد، أننا:

فى حالة "إفراط" تجاوز فيها الاستهلاك الإمدادات طويلة المدى بحوالى ٢٣ بالمائة. وبتعبير آخر، فالأمر يحتاج عامًا وثلاثة أشهر لإعادة توليد ما تستهلكه البشرية خلال عام. وقد أصبح هذا الإفراط متيسرًا لمجرد أن جانبًا كبيرًا من القاعدة الرأسمالية للموارد الطبيعية تراكمت مع الوقت. وهذا ينطبق على مخزونات الموارد المتجددة- مثل التربة، والغابات، والمخزونات المائية تحت الأرض- بقدر ما ينطبق على الموارد التى هى فى جوهرها غير متجددة، مثل الزيت والغاز الطبيعى. ومع السحب

من مخزونات رأس المال الطبيعى فمن الممكن أن يتجاوز الاستهلاك، مؤقتا، الحدود البيئية. وبالضبط كما أن المصروفات الشخصية يمكن أن تكون أكبر من الدخل لفترة ما، فبوسعنا أن نعمل على أساس "الائتمان البيئى". ولكن كلما طال زمن الإفراط تفاقم خطر تدهور قدرة التجدد فى النظم البيئية للكوكب[١١].

ويخلص صندوق عموم العالم إلى أنه:

وفقًا للبراهين والاتجاهات الراهنة فلا يبدو أن هناك بارقة أمل للعودة إلى الفائض البيئى. فاستخدام الموارد يتسارع بمعدل مضاعف منذ عام ٢٠٠٠ (بمعدل يبلغ ٢,٦ بالمائة سنويًا) مقارنة بمعدل تسارعه فى العشرية السابقة، ومع النمو المدهش للاقتصادات الناشئة، فمن الممكن توقع زيادة تسارع معدلات استخدام الموارد. وتشير توقعات الآثار الناشئة عن هذه المسارات على الأثر الكلى للاقتصاد إلى أنه، حتى مع معدلات نمو معتدلة، فسوف تكون بحاجة إلى ما يساوى ١٥٠ بالمائة فى ٢٠٣٠، وقد أصبحت هذه الحالة هى التحدى البيئى الحاسم اليوم، وهى تتحول بسرعة إلى تحد اقتصادى خطير غدًا[١٢].

ويخطط صندوق عموم العالم ومشروع عالم واحد للعمل مع سلسلة من القطاعات النامية - بدءًا من صناعة السيارات ثم الانتقال إلى مجالات الغذاء، والإسكان، وتوليد الطاقة - لحساب تلك الحصة من موارد الكوكب التى يمكن تخصيصها لكل نشاط بعينه ولتطوير استراتيجيات لاقتناص الفرص السوقية الجديدة التى تنشأ. ويلاحظ صندوق عموم العالم أنه "ما من لاعب واحد يمسك بالمشكلة كلها، ناهيك عن كامل الحلول الممكنة. وإنجاز تقدم حقيقى ومعمر يتوقف على جمع كل اللاعبين الرئيسيين داخل "شبكة تغيير النظم" وعلى العمل الجماعى باتجاه الأهداف المشتركة[١٣]. وإذن فالقصد هو بناء شبكة مشروع كوكب واحد، قطاعًا بعد قطاع، مع البدء بأولئك الذين يملكون التأثير الأقوى. وربما تعين على القطاعات ذات التوجهات المستقبلية أن يضغطوا من أجل الضم، فى أقرب وقت ممكن.

إثارة موجات كبرى من الروائح الكريهة:

جاك سيم ومنظمة المراحيض العالمية

إن المبادرات من قبيل مشروع كوكب واحد لن تحل المشاكل إلا إذا أمكن نشرها وتنميتها بسرعة كافية. وكما أوضحنا من قبل، فسوف تكون السياسة هى القلب الذى يضخ الحياة فى عملية الانتقال التى غالبًا ما تتحرك بالقوة "موجات كبرى من الروائح الكريهة"- حيث تجبر المشكلات الكبرى الناجمة عن التلوث السياسيين غير المتجاوبين - والخلافات الصاخبة. ولاستكشاف إمكانات الانتشار والتنمية سنأخذ قطاعًا لم تشمله حتى الآن مبادرة صندوق عموم العالم: المجارى. قليلة هى الأشياء التى ترمز إلى انهيار الحضارة بالقوة الرمزية التى تتمثل بافتقاد مراحيض صالحة. والحقيقة أن إنشاء المراحيض- أو إعادة تشغيلها - هى من الخطوات الأولى فى أى من استجابات الطوارئ من النموذج ١ إزاء كارثة كبرى مثل التسونامى الآسيوى فى ٢٠٠٤ أو إعصار كاترينا.

وقد أدرك المتعهد الاجتماعى جاك سيم أن جانبا كبيرا من المشكلة المتعلقة بقضية نظافة المراحيض العامة فى مختلف أنحاء العالم يتصل بالطبيعة التابووية للمشكلة. وهكذا، واقتداء بالمتعهد التايلندى ميكاى فيرافايدا الذى يستخدم الفكاهة للترويج لاستخدام الواقى الذكرى، فقد استخدم سيم لمسة خفيفة كمقترب من موضوع حرج. ومن ذلك أنه أسمى منظمته منظمة المراحيض العالمية(*).

وقد برع سيم فى فن الاستعانة بالميديا وأسس لفعاليات منها يوم المرحاض العالمى. وقد علق الكاتب الصحفى ديف بارى فى ميامى هيرالد Miami Herald بكتابة ساخرة عن يوم المرحاض العالمى قال فيها: لنقف جميعاً لحظات احتراماً لهذه المناسبة شديدة الخصوصية وبعد ذلك نغسل أيدينا(١٤)! " ومن العيب أن يعتقد المرء أن سيم تمكن

(*) (WTO لاحظ أن هذه الحروف ترمز أصلاً لمنظمة التجارة العالمية التى هى محل سخط الملايين من منتقدى الرأسمالية - المترجم)..

بمبلغ لا يتجاوز ٢٥٠,٠٠٠ دولار أمريكى سنويًا (منظمة المراحيض العالمية هى فعلاً منظمة مسندة غير ربحية) أن ينظم خمس قمم عالمية اجتذبت كل واحدة منها قرابة أربعمائة مشارك من خمسة وعشرين بلدا. وقد أقنع الحكومات والشركات أيضًا بالتنافس على لقب البلد الذى يملك أنظف مراحيض عامة. ومن خلال فرع العمليات التابع له فى سنغافورة أنشأ برنامج تصنيف نجمة المراحيض السعيدة الذى يكافئ أفضل المراحيض العمومية فى المدينة- الدولة على أساس التصميم، والجودة، والصيانة. وقد قلدت مبادرة مماثلة فى المملكة المتحدة هى جائزة مرحاض العام البرنامج السنغافورى. بالوقت ذاته، فتطوير البحث والتنمية دفعا سيم إلى قيادة العمل من أجل كلية المراحيض العالمية بالتعاون مع بوليتيكنيك سنغافورة الذى يقدم مناهج دراسية حول تصميم بيوت الراحة، والأشغال الصحية.

ما أهمية ذلك؟ هذا أمر مهم لأسباب منها أن أكثر من نصف سكان البلدان النامية ليست متاحة لهم مراحيض لائقة. ووفقًا لبيانات الأمم المتحدة فإن أكثر من خمسة ملايين طفل يموتون سنويًا بسبب أمراض تتصل بالنظافة مثل الإسهال. وفى الهند والصين يقضى مليار إنسان لا يملكون مرافق حية حاجتهم فى الشوارع وفى الأنهار، ملوثين بذلك مياه الأنهار التى تستخدمها أعداد كبيرة من الناس فى الشرب. والمخلفات البشرية هى المسئول الأكبر عن تلوث المياه. وحتى حيث توجد مراحيض عامة فغالبًا ما تكون صيانتها سيئة.

ووفقًا لمنظمة المراحيض العالمية فالإنسان العادى يتردد على المرحاض ألفين وخمسمائة مرة سنوياً، حوالى ست مرات فى اليوم. والمدهش أن ما ينفقه الإنسان من حياته فى المرحاض لا يقل عن ثلاث سنوات. وأكثر من ذلك فالمرأة تنفق فى المرحاض وقتًا يفوق ما ينفقه الرجل بثلاثة أضعاف. ولم يحسب أحد حجم صناعة المراحيض فى العالم، حسب ما نعلم، ولكن بما أن بيت الراحة وما يتصل به من بنية تحتية مسئول عن ٦ بالمائة من إجمالى نفقات التشييد، فربما كانت قيمة الصناعة تقدر بعشرات المليارات من الدولارات.

وهنا تقابلنا قضية التنمية. خذ عندك، مثلاً، لندن التى يعترف بأنها أنشأت أول شبكة صرف صحى حديثة فى العالم، فى منتصف القرن التاسع عشر. لقد عانت المدينة من موجات وباء الكوليرا المتكررة - والمدمرة. ففى الفترة من ١٨٥٣ إلى ١٨٥٤ قتل هذا المرض أكثر من عشرة آلاف من سكان لندن[١٥]. وجاءت نقطة التحول فى صيف ١٨٥٨ سنة "النتن الأكبر" الذى كان يدهم كل من كان يقترب من التيمس، أو من البرلمان. وأخيراً، تجمع قدر كاف من الضغوط وصدر تشريع يسمح بالبدء بـ إنشاء شبكة صرف جديدة وفى تحسينات ذات صلة. وبحلول ١٨٦٦ كانت معظم بقاع لندن مرتبطة بشبكة صرف طموح وجيدة التنفيذ صممها المهندس العظيم جوزيف بازلجيت.

ولا شك أن المراحيض مهمة. وقد خططت بكين، مثلاً، لإنفاق مائة مليون دولار أمريكى لإنشاء ثلاثة آلاف وسبعمائة مرحاض على مستوى دولى فى موعد يلائم أوليمبياد يف ٢٠٠٨ هناك. وقد ساندت المنظمة الدولية للمراحيض إنشاء نظام تصنيف بالنجوم لمراحيض بكين. وتقول الصين إنها سوف تبنى أيضًا ملايين المراحيض المنخفضة الكلفة فى المناطق الريفية فى العقود التالية. وعلى مستوى أكبر حتى من هذا، فالصين وغيرها من الدول الطالعة تخصص استثمارات هائلة لمشروعات الصرف وللتقنيات الصديقة للبيئة. وهكذا فكما أن العالم يحتاج أمثال جاك سيم، ولأن بلدانا مثل الصين تولّد موجات نتنة متزايدة الضخامة محليا، وإقليميا، وكونيا، فالعالم يحتاج أيضا أجيالا جديدة من بازالجيت لتنظيف مدنها الكبرى - بل ولتصميم مدن جديدة مستدامة انطلاقا من نقطة الصفر، وعندما يظهر أناس كهؤلاء فقد يبدو للآخرين أنهم حمقى لعقد أو عقدين من الزمان، ولكن فى النهاية فإن الناجحين منهم لن ينجزوا، فقط، وثبات ثورية فى مستويات العيش لكنهم سيخلقون أيضا فضاءات فرص اقتصادية جديدة هائلة.

اغتنام الفرص الهائلة: جنرال إليكتريك

أيا كان المدى الذى يمكن أن يصل إليه جاك سيم فى توسعة أنشطة المنظمة الدولية للمراحيض فمن المحتمل أن يحتاج الأمر إلى عقود للوصول إلى حجم نشاط سنوى يبلغ مليار دولار أمريكى. صحيح أن هذا ليس هدف المنظمة - بل هى تعمل، بالأحرى، باعتبارها عامل تنشيط يساعد الآخرين على تنمية مشروعاتهم فهى تبتكر وتختبر، وتطور، وتنفذ بطرق تعجز عنها أو ترغب عنها شركات التيار الرئيسى. لكن التطوير على مستوى ذى مغزى حقيقى يحتاج، بالفعل، إلى مدخلات من بيزنس التيار الرئيس ومن الشركات العملاقة التى وضعت عينيها على الصين شركة جنرال إليكتريك. وبرغم الخبرة التاريخية التى تملكها هذه الشركة فى مكافحة التلوث فى نهر هدسون بتقنية ثنائى الفينيل المتعدد المعالجة بالكلور polychlorinated biphenyl وفى مجالات أخرى فلم تكن هذه الشركة لتخطر على البال، بهذه السرعة، باعتبارها مبتكرة فى مجال التنمية المستدامة. لكن الذى حدث هو أن جيفرى إيميلت خلف جاك ويلش كرئيس تنفيذى للشركة، وفيما كان ويلش مشهورا بخبرته الفائقة فى قضايا مثل البيئة فإن إيميلت شد انتباه العالم إليه بالانتقال بكل الأنشطة التجارية فى جنرال إليكتريك باتجاه ثقافة الإبداع والخيال.

وجاءت الإشارة المبكرة إلى التحول عندما وافقت جنرال إليكتريك على تنظيف نهر هدسون من الكيماويات - على الأقل إلى المدى الذى تسمح به التقانات الراهنة. لكن هذا لم يكن التحول الأكثر إثارة للدهشة فقد جرى إبلاغ كبار التنفيذيين فى الشركة بأن كل وحدة تجارية فيها يتعين أن تحقق أهدافا ملزمة لتقليص انبعاثات ثانى أكسيد الكربون وغازات الدفيئة التى تصدر عن جنرال إليكتريك، بشكل عام، بما لا يقل عن ١ بالمائة من مستويات ٢٠٠٤ قبل ٢٠١٢ وإن كان هذا يبدو أمرا غير مرهق فيجب أن نتذكر أن النمو المستهدف فى العوائد حتى ٢٠١٢ كان من شأنه رفع مستوى انبعاثات غازات الدفيئة بحوالى ٤٠ بالمائة مما كانت عليه فى ٢٠٠٤.[١٦]

إضافة إلى ذلك فإن إيميلت بمبادرته الخيال البيئى Ecoimagination التى رفعت شعار "الأخضر أخضر" تعهد بتوليد عوائد جديدة ضخمة من الأسواق البيئية، وجاء فى تقرير لمجلة إيكونوميست أن "الشركة تتعهد بمضاعفة عوائداها التى تتحصل من ١٧ مشروعا من مشروعات التكنولوجيا النظيفة التى تتراوح بين الطاقة المتجددة وخلايا الوقود الهيدروجين وبين نظم ترشيح وتنقية المياه، وموتورات أنظف للطائرات والقاطرات، ومن شأن هذا أن يرتفع بالمنتجات من ١٠ مليارات فى ٢٠٠٤ إلى ٢٠ مليارا فى ٢٠١٠، مع وجود أهدف أكثر طموحا بعد ذلك. ولتحقيق ذلك، وعد إيمليت بمضاعفة الإنفاق على الأبحاث المتعلقة بالمنتجات النظيفة من ٧٠٠ مليون دولار أمريكى فى السنة إلى ١.٥ مليارات بحلول ٢٠١٠"[١٧] وعلى جبهة طاقة الرياح شهدت جنرال إليكتريك زيادة ملحوظة فى الطلبيات، ومن المتوقع أن تتجاوز المبيعات، فى القريب العاجل، أربعة مليارات دولار أمريكى سنويا ولدى جون كرينيكى، رئيس قسم الطاقة فى جنرال إليكتريك. آمال كبيرة أيضا بخصوص تكنولوجيا الطاقة من "الفحم النظيف" فى الشركة وهو يأمل رفع المبيعات السنوية من أنظمة نظيفة لتوليد الغاز بالفحم من أقل من ٥٠٠ مليون دولار أمريكى إلى ما يتراوح بين ٤ مليارات و ٥ مليارات دولار أمريكى فى العشرية التالية[١٨].

وتختلف مبادرة الخيال البيئى عن معظم برامج مسئولية الشركات لأن جنرال إليكتريك عاقدة العزم على تحقيق أرباح حقيقية من هذه البرامج. وفى العامين الأولين للتشغيل تضاعفت عوائد مبادرة الخيال البيئى لتبلغ ١٢ مليار دولار، وقفزت طلبيات خطوط الأنابيب من ١٧ إلى ٥٠ مليار دولار أمريكى - وهى أرقام ضخمة حتى بالنسبة لشركة عملاقة كهذه ولاحظ أحد قادة بنوك الاستثمار فى غولد مان ساكس أن "كل مبادرة من مبادرات الخيال البيئى تبدو مجدية تجاريا، حتى بدون البعد الأخضر".[١٩] ولكن بالنظر إلى أن بعض عملاء الشركة - عملاء قطاع توليد الطاقة، مثلا - رافضون لهذا بكل عناء، فهل يمكن تجاهل أن جنرال إليكتريك تخاطر باستبعاد هؤلاء الذين يعتمد عليهم مستقبلها ذاته؟ يصر نائب رئيس جنرال إليكتريك دافيد

كلهون على أن الأمر "ليس مجرد أن جنرال إليكتريك تفرض عليهم ابتلاع قضايا البيئة".(٢٠) ويوضح كلهون أن جنرال إليكتريك قررت أن المسئولية البيئية هى شىء لابد وأن العملاء الأذكياء سيطلبونه بالنهاية وخلص إلى ضرورة "التوقف عن وضع رءوسنا فى الرمال بتجاهل الاهتمامات البيئية والانتقال من الدفاع إلى (الهجوم)".

ويلاحظ المتشككون أن شركات كبيرة أخرى - من بينها منتجو الكيماويات مثل داو Dow ودو بونت Du Pont، ومجموعات الطاقة مثل بريتيش بتروليوم وشركات مياه مثل السويس Suez- حاولوا القفز إلى عمق الفضاء الأخضر فى الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين، وقدموا العديد من الخدمات البيئية المتنوعة وتوقع الكثيرون نموا ثنائى الرقم double - digit ووضع بعضهم استثمارات ضخمة فى أسواق البلدان النامية. ورغم أن الأسواق نمت بالفعل فقد ثبت أن المخاطرة كانت أكبر - والربحية أقل - مما هو متوقع ونتيجة لذلك، ومع نهاية التسعينيات من القرن الماضى قام كثير من هذه الشركات تقليص هذه الاستثمارات. وفى حيث لاحظت إيكونوميست أن موقع جنرال إليكتريك أفضل من مواقع كثير من الداخلين الجدد "بالنظر إلى عمق جيوبها وجدية التزامها بالمقترب" لكنها حذرت من أن كل "توقع للنمو السريع والذى لا ينتهى، يجب أن يعامل بحذر"(٢١).

ومن الأمور المهمة أن هوامش الربح فى بلدان مثل الهند والصين غالبا ضيقة، على الرغم من أن المحللين يتوقعون أن يأتى قرابة ٦٠ بالمائة من عائدات جنرال إليكتريك من الأسواق فى العشريات القادمة. والأمر الأكثر إيجابية هو أن البعض يتوقع أن الصين سوف تصبح "مختبر الأخضر" مع تصاعد مشكلاتها.(٢٢) وهناك شىء اخر يدعو للتفاؤل: دعا الرئيس الصينى هوختناو، مؤخرا، قادة الباسيفيك الأسيوى للانضمام فى محاولة تطوير "اقتصاد دائرى" نظيف يحافظ على الموارد.(٢٣)

والعنصر السحرى فى مشروع الخيال البيئى سيكون بالوقت ذاته، الإبداع كعنصر محتمل ظهوره، رغم أنه لم يكن ضمن نقاط القوة التقليدية للشركة، فثقافة الستة سيغما Six Sigma التى غرسها جاك ويلش كانت "تنفر من أى خروج على

الخطة" كما يلاحظ لورين بولزنجر رئيس مبادرة الخيال البيئى. ولاشك أن هذه الثقافة القديمة سوف يتعين أن تتغير بما يناسب الأسواق ذات الإيقاع السريع التى تغوص فيها جنرال إليكتريك، حاليا. وصرح بولزنجر بأن "جيف يطلب منا أن نقوم بانعطافة كبيرة حقا". شعار الخيال البيئى ؟ "الفشل المبكر فشل سريع" ويشرح بولزنجر ذلك مضيفا "هذا أمر صعب بالنسبة لنا"[٢٤] ولكن مع اكتساب الرواد من أمكنهم التكيف مبكرا لمعرفة كيفية رفع مستوى لعبتهم بالغوص فى أعماق أسواق الناشئة فإن مهمة اللحاق بهذه الأسواق من المرجح أن تصبح أصعب بالنسبة لكبار المنافسين.

الإدارة عند الحافة

أهمية المستثمرين الرواد

إحدى الطرق الكفيلة بجعل الأمور أسهل بالنسبة لمجتمع البيزنس على الإجمال أن يسمح للأشخاص الحمقى باللحاق بأى تيار فى بدايته، والتعامل مع أشكال الفشل المحتوم، واقتسام دروس النجاح. وهذا واحد من الأسباب الكثيرة التى تجعلنا نشعر بالعرفان للمحسنين وللمؤسسات الوقفية التى تساند القياديين من المتعهدين الاجتماعيين والبيئيين. وعلى سبيل المثال، فقد كان ستيفان شميدهايني، والذى عرضنا له فى المقدمة، من المستثمرين الرئيسيين فى القرن الشمسى Solarcentury التى أسسها جيريمى ليغيب، وهو فى الأصل رئيس البحوث فى السلام الأخضر Green Peace بالملكة المتحدة، وقد بدأت الشركة برأسمال قدره ستة ملايين إسترلينى (*) دفعها شميدهايني وتلقت مليونا إسترلينى إضافية (قرابة مليونى دولار

(*) (قرابة ١٢ مليون دولار أمريكى) (بأسعار الصرف فى ٢٠٠٨ - المترجم).

أمـريكى) من الطاقـة الإسكتلندية والجنوبيـة Scottish and Southern Energy وانتقل ليغيث بعد ذلك ليفتح مصادر تمويلة[٢٥] .

ويشمل أكبر مشروع بين مشروعات القرن الشمسى، حتى الآن تجهيز برج جمعية التأمين التعاونى CIS فى مانشستر بإنكلترا بحوالى سبعة آلاف لاقط شمس فوتوفويطى photovoltaic.ويتعين أن تولد هذه اللاقطات ١٨٠٠٠٠ وحدة من الطاقة المتجددة سنويا، تقدر جمعية التأمين التعاونى أنها - بالنظر إلى الوطن واهتمامات الميديا - قادرة على إعداد ٩ ملايين كوب شاى. وفيما يتعلق بطبيعة الوظيفة فإن ليغيث يتحدث بلسان الكثيرين من المتعهدين الاجتماعيين والبيئيين حين يقول "يبدو هذا وكأنه كلشيه، لكن الأمر مبهج فنحن نحاول أن ندبر أمورنا ونحن على الحافة"[٢٦].

والشعور بأن الأمر ملح يساعد على اجتذاب مستثمرين جدد إلى أجندة الاستدامة وعلى سبيل المثال، ففى المملكة المتحدة خلال ٢٠٠٦ أعلن عملاق العقارات فنسنت تشنغويزه الإيرانى الأصل، عن خطط لاستثمار مليار إسترلينى (مليارى دولار أمريكى) فى مشروعات بيئية كثمرة لتعاونه مع قرابة خمسين مشروعا تجاريا من هذا النوع.[٢٧] وانضم السيد ريتشارد برانسون من فرجين Virgin، أيضا، إلى صفوف النشطاء فى مجال مكافحة التحول المناخى فى ذلك العام بتخصيص ثلاثة مليارات إسترلينى لمعالجة ارتفاع درجة حرارة الأرض. وقد تعهد الملياردير بتخصيص جميع أرباحة من فيرجين التى تأتى من المشروعات المتصلة بالطيران والسكك الحديدة طوال العقد القادم لمكافحة ارتفاع درجات الحرارة على الكوكب. وسوف يوجه هذه الأموال لأعمال خيرية لكنها ستستثمر فى فرع جديد (يسمى وقود فيرجين Virgin Fuels) من مجموعة فيرجين التى تخص برانون، والتى لا تكف عن التوسع. وجانب كبير من الاستثمارات موجه إلى الوقود الحيوى.

ونوعية المتعهدين الذين يعملون فى هذه الفضاءات هى نوعية دائمة التحسن ويقول نيكولاس باركر من شبكة مشروعات التكنولوجيا النظيفة.[٢٨] "نرى نوعية بالغة الجودة من المتعهدين تدخل إلى الساحة حاليا، وكثير منهم فعلوا هذه للأشياء من قبل،

ومع شركات أخرى، وهذه قفزة كمية تفوق نوعيتها من رأيناهم قبل ذلك من المتعهدين فى هذا لفضاء قبل أربع أو خمس سنوات". ومن التغيرات المهمة ما طرأ على الطريقة التى يرى بها هؤلاء الناس التحدى. وقد كانت لدى الجيل السابق من المتعهدين "عقلية إنقاذ العالم" وفقا لما يتذكره باركز "وليس هذا شيئا سيئا بالضرورة، لكن لم يكن لديهم اليأس أو الانضباط الميزان للمتعهد ولا العودة إلى أخلاق البيزنس". وحتى أولئك المتعهدون الأوائل الذين نجحوا فى خلق مشروعات ناجحة كانوا يلاقون المتاعب، أحيانا، عند العمل مع مستثمرين خارجيين (انظر الإطار: "أن تبيع أو لا تبيع"؟)

أن تبيع أو لا تبيع ؟

من أصعب اللحظات التى يواجهها أى متعهد هى اللحظة التى يتدبر فيها مسألة أن يبيع مشروعه، كان أحدنا يحضر اجتماع مجلس إدارة بنى أند جيرى Beu & Jerry عندما قرر المؤسسان بنى كوهن وجيرى غرينفلد أنه تعين عليهما بيع أسهمهما كانت فترة مضنية بالنسبة لهما. وإذا كان لقطاع المشروعات الاجتماعية أن يعمل على نحو جيد كحاضنة لمشروعات المستقبل فإن آليات الاستثمار، والدمج، والاستيلاء لابد من النظر فيها.

وأحد المتعهدين الاجتماعيين الأوائل - أيام لم نكن قد بدأنا استخدام هذا المصطلح - ممن قابلناهم أثناء مسيرتنا المهنية كان آندرو هوايتلى كان هوايتلى، فى الأصل، المراسل الروسى لهيئة الإذاعة البريطانية عندما أسس مع من كانت زوجته مخبز القرية Village Bakery فى كمبريا بإنكلترا فى ١٩٧٦ كان أمرا غير معتاد بالمرة لأنهما أسسا مشروعهما بالكامل على المناهج العضوية والطاقة المتجددة، وتقنيات الحرفيين وبدأت التحديات الحقيقية عندما اكتشفت سلسلة سوبر ماركت كبرى مخبز القرية فى ١٩٩١ سألنا هوايتلى إذا كان بيعه مشروعه أمرا واردا ضمن خطة العمل من البداية، ورد بقوله لم تكن لدى خطة عمل، وبالحقيقة فلم أكن أعرف ما هى

خطة العمل فى السنوات العشر الأولى من حياتى فى البزنس لم أكن بنهاية اللعبة، أبدا وبالنسبة لى فقد اتخذ قرار البيع عندما أشارت زوجتى السابقة إلى أنها تريد أن تخرج من الشراكة التجارية والشخصية معا. وهكذا فقد كان الخيار إما أن أتخلى عن المشروع كله أو بيع ما يكفى لتوليد بعض المال لأبقى فى هذا المجال التجارى".

تبع ذلك بحث مطول عن مستثمرين يبدو أن لديهم ما ينم عن فهم طبيعة المشروع. وأخيرا وجد هوايتلى ثلاثة أشخاص يفهمون، وهم الناس الذين كانوا وراء نجاح علامية فنياس فوغ Phineas Fogg وقد اشتروا ٦٦ بالمائة من الأسهم. "ثم بيعت أسهمهم - على نحو تجاهلنى إلى حد كبير - لمخبز محلى هو بيلز Bells، فى ١٩٩٨ وتزامن ذلك مع نزول أسهمى إلى ٢٤,٩ بالمائة، يتذكر هوايتلى وفى المرحلة الثانية ٢٠٠١ - ٢٠٠٢ دارت مفاوضات صعبة بدا لى فيها أن أكبر حملة الأسهم يرغبون فى الترتيب لإخراجى بلا مقابل. حصلت على مشورة قانونية من أطراف مثل ريتشيل رولاندز التى تعمل فى ريتشيل ديرى Rachel Dairy وليزى فان من أورغاينكس براندز Organix Brands وكريغ سام من هول إيرث Whole Earth وغرين أند بلاكس " Green & Blacks فما هى إذن الضحية التى يمكن أن يقدمها هوايتلى لمن يوشك أن يصبح متعهدا اجتماعيا اليوم؟ قال "اعثر على طريقة لتحقيق رسملة كافية" قبل أن تبدأ حتى تحصن نفسك ضد انخفاض الربحية الناشئ عن تمسك بمبادئك".

وتشمل الخيارات الممكنة لجمع رأس المال المطلوب المستثمرين الملائكيين (كما حدث بالنسبة للمستثمرين الثلاثة الذين ساندوا فينياس فوغ، وفى بعض الحالات محسن كبير أو اثنان) أو بيع المشروع (كما جرى مع بيلز) أو بيع حق الإدارة، أو بالطرح الابتدائى العام IPO كبداية لعملية التحول إلى شركة مساهمة.

ولكى نكون فكرة أوضح عن الكيفية التى يتم بها البيع تكلمنا مع كريغ سافر الذى كان واحدا من مستشارى أندرو هوايتلى، وقد باع سافر مشروعين اجتماعيين هول إيرث التى هى الآن جزء من كالوفودز Kallo Foods وصناع الشوكولاتة العضوية غرين أند بالكس، التى هى الآن جزء من كادبورى. وقد سألناه عما إذا كان البيع هو

دائما جزء من خطة المشروع، فقال: "نعم، لكن المحاولات السابقة لم تكن ناجحة وقد عرضنا هول إيرث على هاينز فى ١٩٩٦ ظنا منا أنها فرصة رائعة بالنسبة لهم لكنهم بقوا على علامتهم التجارية وأصبح قرار بيع غرين أند بلاكس محتوما عندما عرض المستثمران فى المشروع وليم كندل ونيك بيرث أموالا مع الاحتفاظ بأسهم. وبتشجيع من والدى ومن زوجتى (جوز فين فيرلى المؤسسة المشاركة لغرين أندبلاكس) وافقت، ودخلنا فى مرحلة رأس مال المشروع. ساهم الجميع فى خطة للمشروع احتوت على مخرج خلال خمس سنوات أو نحو ذلك".

وعندما يسأل عن المنافع المتحصلة من كونه جزاء من كادبورى فإن سامز يرد: لطالما ساندنا قدرات الإنتاج والتشغيل عند الآخرين، والآن مع كادبورى، لدينا الامتداد العالمى لشركة متعددة الجنسيات ويمكننا اتخاذ قرارات استراتيجية دون أن تقيدنا قضايا الكلفة القصيرة الأمد". فهل سيبيع لأى طرف يظهر اهتماما؟ نستلة، مثلا؟ يرد سامز بالنفى، إذ تقلقه السمعة السيئة للشركة السويسرية: "كنت سأجرى عملية تجميل وأذهب للعيش فى أوزبكستان لوكانت نستلة!"(*). وقد سألنا سامز أيضا عما غذا كانت لديه أى نصيحة للمتعهدين المبتدئين، فقال: "النصيحة ذاتها التى قدمها أندرو. رأس المال شيء رائع فقد كنت دائما تحت ضغط قلة رأس المال، واستخدمت كل منتج ناجح كبقرة نقدية لتمويل التالى. وقد كانت زبدة الفول السودانى فى هول إيرث، مثلا، هى التى أبقت على غرين أند بلاكس فى أيامها الأولى".

وأخيرا تحدثنا إلى متعهد اجتماعى مر مؤخرا بعملية الطرح الابتدائى العام وهو رورى ستير، من فرى بلاى إينيرجى Free Play Energy. سألنا كيف يرى الخيارات عند ما يفكر بالتنمية فقال شارحا:

بخلاف كثيرين من المتعهدين الاجتماعيين، فقد كنا نسعى دائما وراء الاستثمار الخارجى، ومع الوقت نطرح المشروع للاكتتاب العام. وفى الأيام الأولى، بعنا شرائح من المشروع لمستثمرين مثل أنيتا وغوردون روديك Anita and Gordon Riddick

(*) (وجهة نظر المؤلفين فيما يتعلق بنستلة نحضهما وحدهما - المترجم).

وصندوق جنرال إليكتريك التقاعدى، وكل مستثمر يريد أن يعرف كيف سيكون خروجه. ومشكلتنا كانت أن أول مجموعة مستثمرين بالنسبة لنا كانوا مجهدين، وعلى كر السنين أصبح لدينا رأس مال ذو بينة معقدة على نحو مستحيل، مع بعض المستثمرين الذين لديهم سلطة الفيتو على ما نفعل. وساعدنا الطرح الابتدائى العام على ضبط أوضاعنا، هذه ومن الحقائق المحزنة فى حياة البيزنس أن الناس الذين يحققون ربحا حقيقيا من المشروع هم الدفعة الثانية من المستثمرين.

فما النصحية التى يمكن أن يقدمها رندى سيتر لمن يوشك أن يصبح متعهدا اجتماعيا؟ يقول "أتفق مع أندرو وكريغ حول أن تضمن وجود رأسمال كاف تحت يدك من البداية، أو سينتهى بك الأمر إلى الخضوع للصفقات".

(أ) هذا المقتطف وبقية المقتطفات فى هذه الحكاية مأخوذة من "أن تبيع أو لا تبيع" تأليف جون إلكنتون، ستسيتنابيلتى ريدر Sustainbility Radar، سبتمبر ٢٠٠٥، ص ٨ -١١.

مجموعة مستثمرى كلينتيك (التى تشمل شبكة مشروعات التكنولوجيا النظيفة) هى بصدد إنشاء منتدى قوى للمتعهدين البيئيين ومشروعاتهم. ومن المقدر أنه بين عامى ١٩٩٩ و ٢٠٠٦ تم استثمار أكثر من ٨,٣ مليارات دولار أمريكى فى صفقات التكنولوجيا النظيفة فى أمريكا الشمالية وحدها، مع تنبؤ بأن يكون متوسط الطلب فى القارة على رأس المال من هذا النوع ٣,٩ مليارات دولار أمريكى سنويا، بين عامى ٢٠٠٦ و ٢٠٠٩ . والمعدل الراهن لإبرام الصفقات، كما أوضح باركر فى ٢٠٠٦ ، وضع التكنولوجيا النظيفة قبل قطاع شبه الموصلات - وفى نفس المستوى تقريبا مع الاتصالات الخطية وأيضا، فهناك الآن حضور أقوى كثيرا لرأسماليين من أصحاب المشروعات فى مناسبات كلينتيك غروب، وبين هؤلاء كلاينر بيركنز كولفيلد أند بايرز KPCB.

ورغم أن مبلغ ١٠٠ مليون دولار أمريكى الذى خصصته كلاينر بيركنز كولفيلد أند بايرز، فى البداية، لكلينتيك - وهو جزء من مبلغ ٦٠٠ مليون دولار أمريكى

مخصصة لتكنولوجيا المعلومات، وعلوم الحياة، والأدوات الطبية - لن ينقذ العالم فى وقت قريب، فقد كان علامة مبكرة على الأهمية التى يوليها كبار الرأسماليين التجاريين لهذا المجال. وكلمة هؤلاء الرأسماليين التجاريين نافذة: وحيثما ذهبوا فالناس تقتفى آثارهم. وعلى التوازى فإن ضغوطهم من شأنها أن تحدث تأثيرات مهمة على السياسيين الحريصين على اكتشاف ومساندة متعهدى المستقبل. وبالحقيقة فإن اثنين من كبار الشركاء فى كلاينر بيركنز كولفيلد أند بايرز - جون دينستون وجون دوير - يشيران إلى أن بين أكبر تحديات زماننا أننا لم يتيسر لدينا بعد ما يكفى من السياسيين الذين يستحقهم المستقبل "ممن لديهم الشجاعة ليس لغزو العراق ولكن لفرض ضريبة الغاز (الولايات المتحدة).[٢٩] فهل لنا أن نتوقع من شركتهما أن تضغط من أجل التحولات السياسية الضرورية لجعل التكنولوجيا النظيفة جاهزة وفاعلة؟ يشير دنيستون إلى "أننا نشطنا سياسيا، وسوف يكون هناك المزيد فى هذا الصدد".[٣٠]

وإذا كان جيريمى ليفيت، وستيفان شميدهاينى، وفنسنت تشنغويز، وريتشارد برانسون، ونيكولاس باركر، وجون دينستون، وجون دوير، وغيرهم ممن يبدو أنهم حمقى، ناجحين فى إعادة توجيه الجدل السياسى على هذا النحو، فقد يكون لدى العالم حشد أكبر من الخيارات لبيئة المستقبل الاجتماعية، والبيئية، والاقتصادية. ونركز اهتمامنا على هذه الخيارات فى الفصل الختامى.

الخلاصة

دروس لقادة الغد

تذكر للحظة المصدر الذى استلهمناه عنواننا "الرجل العاقل يكيف نفسه مع العالم" حسبما قال جورج برناردشو، فى حين "أن الأحمق يصر على محاولة تطويع العالم لإرادته. ولهذا فكل تقدم يعتمد على الحمقى"(١). وقد سلطنا الضوء على حشد متنوع من الناس الذين كانوا - وفى حالات كثيرة لايزالون - يوصفون بأنهم "حمقى". أحد أسباب وصفهم بالحمقى هو أن بقيتنا يجدون من الصعب عليهم أن يروا التحولات الجذرية قبل وقوعها، سواء كانت هذه التحولات الجذرية تعد باختراق أو يمكن أن تحذر انهيارا اقتصاديا، أو اجتماعيا، أو بيئيا.

ولنأخذ مثالا واحداً فقط. فى "الطوارئ الممتدة" يحذر هوارد كنسسلر من نتائج سيئة يمكن أن تعود على المجتمعات المفرطة الاعتماد على الإمدادات المتناقصة للنفط الذى يسهل الوصول إليه(٢).

وعلى سبيل المثال. فهو يتنبأ بانهيار الحياة فى الضواحى الأمريكية مع ارتفاع أسعار الطاقة فى عصر ما بعد ذروة النفط. فهو يقول "لقد استثمرنا كل ثروتنا فى ترتيب للحياة لا مستقبل له. وببناء الضواحى وقعنا فى أخطر خطأ حسابى للثروة فى تاريخ العالم" وبدلا من مدن الأشباح، توقعوا ضواحى ومنتجعات الأشباح.

كلام أحمق؟ وفقا لافتراضات تقوم على الواقع الراهن، نعم. لكن كثيرا من المتعهدين الاجتماعيين شاهدوا بأعينهم ما يحدث عندما تنهار النظم

الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية. وكثير من المتعهدين الذين عرضنا لهم هنا - وبينهم فضل عابد من براك وبنكر روى من كلية الحفاة، ومحمد يونس من بنك غرامين، وأندريا وبارى كولمان من رايدرز فور هيلث - كانت لهم رؤاهم عندما واجهتهم الكوارث القاسية.

لقد توقعت وكالة الاستخبارات المركزية الأمريكية أن تؤدى الضغوط البيئية إلى تفاقم التوترات العالمية وزيادة مخاطر الصراع فى العشرينيات القادمة.[٣] لكن المتعهدين الاجتماعيين والبيئيين يعتقدون بإمكانية تحويل اتجاه هذا التيار - بل وبخلق تيار معاكس. انظر إلى الكارثة المحبطة التى كادت تحيق بالنظم البيئية للشعب المرجانية والمصايد البحرية فى العالم - والعمل الذى قام به مجلس الرعاية البحرية MSC فهذه المنظمة المستقلة، العالمية، المختلطة، غير الربحية، التى تتخذ لنفسها مقرا رئيسيا فى لندن تهدف إلى وقف التدهور فى مصايد العالم. هى تسعى لتنظيم القوة الشرائية على نحو يولد التحول ويعزز الرعاية البيئية المسئولة للمورد الغذائى الأهم والأكثر قابلية للتجدد فى العالم.

فكيف يخطط المجلس لتحقيق ذلك؟ لقد وضع معيارا قياسيا بيئيا للمصايد المستدامة جيدة الإدارة. ومثل غيره من هيئات التوثيق فهو يستخدم شعارات توضع على المنتجات مكافأة على الممارسات الحميدة. وقد أسست المجلس أولا يونيليفر Uni-lever (وكانت عندئذ أكبر مشتر للأغذية البحرية، فى العالم) وصندوق عموم العالم فى ١٩٩٧، وهو يعمل بشكل مستقل منذ ١٩٩٩، وكانت مشاركة الصندوق، بذاتها إشارة إلى الطريقة التى تطور بها عالم المنظمات غير الحكومية على طريق الشركات الابتكارية مع شركات كبرى لتحويل الأسواق. وقد نجح مجلس الرعاية البحرية فى إنشاء ائتلاف عريض ضم أكثر من مائة منظمة تنتمى لأكثر من عشرين بلدا. ويلاحظ روبيرت هاوز ان إقناع تجار التجزئة من أمثال وول مارت بالحاجة إلى تحديد، وتخزين، وتعزيز اصناف السمك المستدامة كانت دفعة قوية لمجلس الرعاية البحرية وللأجندة التى يروج لها.

ولكن، بالنهاية، فحتى الشركات القوية من هذا النوع لن تنقذ مصايد العالم، ناهيك عن النظم الإيكولوجية للمحيطات. ولكى يحدث ذلك فالأمر يحتاج آليات حوكمة عالمية فعالة وإرادة سياسية راسخة.

كيف تبنى القوة

نختم ببعض الإرشادات المتعلقة بما يمكن أن يفعله الآخرون للمساعدة فى تعزيز أنشطة هؤلاء الذين يغيرون قواعد اللعبة، وصناع التحول، والمتعهدين الاجتماعيين والبيئيين. ونحن نقدم أيضا بعض الزاد الخفيف Takeaways لقادة الغد.

ركز على الحلول الابتكارية القابلة للنمو

آن الأوان للتركيز على الإبداع، والابتكار، والتنمية، والتنمية - وكلها مظاهر الحلول التى يطرحها المتعهدون للتحديات الكبرى فى المستقبل. ولحسن الحظ فإمكانية التوصل لحلول فارقة هى إمكانية معتبرة ومتنامية، صحيح أن هذا النوع من أنشطة المتعهدين ليس ظاهرة جديدة لكن الزخم المتولد عن تنامى هذا النشاط يعطى واحدة من الإشارات المبشرة بأننا قد ننجز شيئا قريبا من التنمية المستدامة فى هذا القرن.

عالج المشكلات التى تبدو مستعصية على الحل

يحتاج الأمر إلى شجاعة لمحاولة الفعل الذى يبدو مستحيلا، ولكن على مر التاريخ فقد واجه كبار الابتكاريين والمتعهدين - مثل أولئك الذين عرضنا لهم هنا - تحديات كهذه، وكما أكدنا فى كل فصول هذا الكتاب، هناك دروس ينبغى أن نتعلمها من الطريقة التى يرى بها هؤلاء الناس المستقبل، وكيف يصلون بين النقاط ليضعوا حلولا

لشكلات يبدو مستحيلا حلها، وكيف يغوصون فى عمق المهام قبل أن يفكروا فى كيفية تحقيق الربح من مشروعهم، وكيف يحاولون قياس ما لا يمكن قياسه، وكيف يعملون من أجل تغيير النظم السياسية، ونظم الحوكمة، والنظم الاجتماعية والاقتصادية لمكافحة أشكال القصور الأكثر اتساعا.

كن مستعدا للفشل - لكن تعلم من الفشل

مهما كان المتعهد صاحب رؤية أوبراغماتيا، أو مخطوطا فإن صياغة وتنفيذ مبادرة للتحول هى نتيجة المحاولة والخطأ. ويكاد يستحيل على أى إنسان أن يصيب الهدف من أول محاولة، والمتعهدون الذين لديهم أفلام كبيرة يجب أن يكونوا مستعدين للنكسات حتى من ذلك النوع الذى يطرح المرء أرضا. ولسوء الحظ، فبعض المجتمعات تعاقب على الفشل بأشد من غيرها، وتلك ثقافات أكثر نفورا من المخاطرة وأقل ابتكارا. ويغض النظر عن الظرف الثقافى الذى تقع فيه الأخطاء، فكل الأخطاء تجرح إحساس المرء بذاته، ورغم ذلك فالأخطاء يمكن أن تكون مدخلات لا تقدر بثمن للنجاح فى المستقبل. والشىء الأكثر أهمية هو إعادة التجميع والانطلاق نحو الهدف.

جرب نماذج البيزنس الجديدة

برغم موقعها البارز فى أدبيات الإدارة، فالابتكارات فى نماذج البزنس أمر صعب الإنجاز لأسباب أهمها أنه من الصعب التفكير فى بديل للحالة الراهنة. وهذا هو السبب فى أن قادة الغد يتعين عليهم أن يستكشفوا ما يفعله المتعهدون الاجتماعيون والبيئيون - وما يحاولون أن يفعلوه.

ويثبت المتعهدون الاجتماعيون - والبيئيون، قبل أى شىء آخر، الحاجة الملحة لأن تكون براغماتيا عندما تواجه تحديات هائلة، وعندما تتبنى نماذج تجارية ربحية، أو غير

ربحية، أو مختلطة بما يناسب الظروف المحيطة بمشروعك ومناقشتنا للنماذج الثلاثة الرئيسية التى يستخدمها كبار المتعهدين - الفصل الأول - برز حقيقة أن كل هذه النماذج تخلق أشكالا متعددة من القيمة سواء كانت أسواق اليوم تكافئهم على هذا الذى يفعلونه أم لا. وقد سلطنا الضوء على عديد من مشروعات النموذج ١ (المشروعات غير الربحية المسندة) مع التنويه إلى أن النموذج ٢ (المشروعات غير الربحية المختلطة) هى التى تتركز فيها الجهود الأجدر بالاهتمام. وعلى المدى الطويل فإن النموذج ٣ ، على أية حال (مشروعات تجارية اجتماعية) هو الذى يطرح الفرصة الأكبر للتنمية والانتشار.

سد فجوة الرواتب

يبدو أننا نكتشف كل يوم فجوة جديدة بين من يملكون ومن لا يملكون، ولكن الفجوة التى نادرا ما تتحدث عنها عناوين الصحف - الفجوة بين المرتبات فى المشروعات التجارية، وتلك التى فى المشروعات الاجتماعية - تبقى الفيل فى الغرفة، معيقة قدرة المشروعات الاجتماعية من النماذج ١ ، ٢ ، ٣ ، على إنجاز نجاح طويل المدى وديمومة لماذا قل الاهتمام بهذه الفجوة بالذات؟ ربما لأنها تعتبر مسألة تتعلق بالاختيار المهنى للفرد لكن الحقيقة هى أن المشروعات الاجتماعية لن تنجح إلا إذا كانت توظف كفاءات متميزة، فالأفراد الموهوبون من كل فئات العمر قد يسعون إلى تكريس حياتهم لمنظمات هى "بأساس ابتكارية، وذات رسالة أخلاقية، ولها فلسفة إيجابية". لكن ذلك الهدف، لا يتعين أن يكون بالتضحية بمرتب لائق.[٤]

وفى الوقت الراهن، فحتى المشروعات الاجتماعية الأكثر نجاحا تجد صعوبة بالغة فى اجتذاب المواهب الأرقى وفى الاحتفاظ بها، وتهدد هذه الصعوبة كل مناحى القدرة على النمو وتحقيق تأثير واسع، لدى المنظمة ورغم أن الدافع للالتحاق بمشروع اجتماعى نادرا ما يكون ماليا (أو قد لا يكون كذلك أبدا) فالمستثمرون - بمن فيهم

الأفراد، والمؤسسات، والشركات - يمكن أن يكون لهم تأثير هائل على تسوية أرض الملعب بخلق أليات لرواتب مجزية تحقق التكافؤ بين مكافآت المشروعات الاجتماعية ومعدلات السوق.

ضم الصفوف

أيا كان ما يقولونه عن تغيير العالم، فهؤلاء المتعهدون يعرفون أنهم لن ينجحوا وحدهم. وحتى إذا حققوا نموا بمعدلات مثل تلك التى نجحت فى تحقيقها مشروعات مثل أمازون، أو غوغل، أو إى باى، فمعظمهم لن يحدث إلا أثرا طفيفا فى المشكلات الكبرى التى يحاولون معالجتها. وكما رأينا فى مجلس الرعاية البحرية فهم يحتاجون شركاء يكونون قادرين على رفع الأحمال الثقيلة.

ويبقى المال مصدر الإزعاج الرئيسى لهؤلاء الناس، سواء كانت مشروعاتهم غير ربحية أو ربحية والمميز لهؤلاء المتعهدين أنهم لم يختاروا تحديات بعينها لأن الربح فيها كان مرجحا (أو غير مرجح) ولكن لأنها كانت تمثل أوجه قصور السوق. وقد ركز الفصل الثانى على عدد من المسالك للوصول إلى المال وإلى الموارد الأخرى، يسلكها هؤلاء الناس، لكن الأمر يحتاج إلى موجة هائلة من الابتكار التمويلى لمساعدة الحلول التى يطرحها المتعهدون الناشئون على تحقيق إمكاناتها الاجتماعية والسوقية.

البذار فى أسواق الغد

إذا كان لنا أن نلبى احتياجات ٧ إلى ١٠ مليارات من البشر على نحو فعال، وعادل ومستدام فسوف نحتاج إلى خلق أسواق جديدة وواسعة، وإلى تمويلها وتنظيمها، وقد استكشف الفصل الثالث الخطوط الفاصلة الكبرى التى تحول دون

حدوث ذلك اليوم، والتى قد تطرح احتمالات جديدة للغد، وبالنظر إلى دور التجريب فى العثور على حلول طويلة الأمد، فبوسع المتعهدين الاجتماعيين والبيئيين أن يقدموا مساهمة مهمة باختيار نماذج وتكنولوجيات جديدة بطرق محدودة المخاطر نسبيا - وأثناء ذلك فهم يساعدون على البندار فى أسواق الغد.

تغذية التوقعات المتنامية

صدق الحائز على جائزة نوبل محمد يونس حين تحدث عن "الناس البونساي" - وعن الحاجة إلى خلق فضاءات جديدة من فرص لمليارات من البشر فى أنحاء العالم. وقد درس الفصل ٤ بعض أوجه الفشل السوقى، وما يحول دون وصول مليارات البشر إلى كامل طاقاتهم. ومن العناصر الرئيسية اللازمة لتصحيح هذه الأخطاء مساعدة الناس على الاعتقاد بإمكانية وجود عالم أفضل. والوصول، والسعر، والجودة هى بين القضايا التى يعالجها المتعهدون لمواجهة هذا التحدى، لكن هؤلاء المتعهدين يحتاجون المساعدة من قطاعات كثيرة أخرى فى المجتمع.

ومن المصادر المحتملة للمساندة طويلة المدى رجال الأعمال المتقاعدون - بمن فيهم السويدى المثير للجدل بيرسى بارنفيك الذى استثمر، حتى ٢٠٠٧ مبلغ ١٤ مليون دولار أمريكى فى مشروع يدا بيد Hand in Hand الذى يستخدم التمويل المتناهى الصغر لمساندة المتعهدين فى الهند، ويحاولون أن يخلق خلال خمس سنوات ١٠٣ ملايين وظيفة و ٢٥٠٠٠٠ مشروع فى ولاية تاميل نادو وحدها.[٥] ونموذجه ذو الخمسة أعمدة الذى يأمل أن يخلق من خلاله خمسين مليون وظيفة فى أنحاء العالم على امتداد العشرية التالية يقوم على حش النساء الأميات، واستئصال عمالة الأطفال، وتحسين إدارة المياه والمخلفات، وتزويد المواطنين بالأدوات الأساسية للديمقراطية.

ساعد على مقرطة التكنولوجيا

غالبا ما يكون دور التكنولوجيا، فى المدى القصير، مبالغا فيه، لكنه يمكن أن يكون دورا حاسما، فى المدى الطويل ويمكن أن تساعد مبادئ المورد المفتوح فى تحقيق التواؤم بين التكنولوجيا وبين قيم وأولويات المجتمع المدنى الأوسع. وكما يقول المثل "لا أحد يملك ذكاء الكل".[٦] وبالتالى فالواجب فتح الأبواب أمام الجميع. وقد ركز الفصل الخامس على جهود مقرطة أربع مجموعات من أنشطة المتعهدين، من بناء الواحدات التكوينية الأساسية من قوالب الطوب إلى أدوات التكنولوجيا الحيوية. ويستفيد كل مجال من هذه المجالات من الأفق الواسع الذى يؤمنه مقترب المورد المفتوح، ويساهم فى زيادة اتساعه.

اعمل على تغيير النظام

رغم أن قادة القطاع العام والخاص، على السواء، قد يدفعون بأن تغيير النظام هو مملكة أناس من أمثال ماركس ولينين، فالحقيقة هى أن عمل المتعهدين الاجتماعيين والبيئيين يلقى بضوء كاشف على أوجه القصور فى النظام الاقتصادى الراهن. وقد أثبت الفصل السادس أن الحمقى المتميزين بقوة حقيقة غير مستعدين للرضا بأنصاف الحلول، من قبيل الترضية وبالأحرى فهم يضغطون، المرة تلو المرة من أجل تحول فى النظم فى المؤسسات التى تتولى صياغة الأسواق - ومن أجل حلول من شأنها أن تنمو وأن تصبح مستدامة وعادلة.

ضع تصورا للتنمية والانتشار

حتى وإن كان الحل لمشكلة كبرى دولية - أو محلية - حلا كاملا فسوف يخلق قليلا من القيمة أو لن يخلق أى قيمة ما لم تتم تنميته ونشره فى وقت مناسب وبكلفة

معقولة، ويفهم بعض متعهدينا، بالفعل هذا العنصر من المعادلة، ويحتاج الآخرون إلى تعلمه، كما بينا فى الفصل السابع. فالقابلية للنمو هى أحد الأسباب فى أن كل هذه الكثرة من الناس متلهفون على تأسيس شراكات مع مشروعات ومؤسسات مالية من التيار الرئيسى. ودور الحكومات هنا حاسم، أيضا وعمارة بيل دانستر التى تقوم على الصفر الكربونى فى بيدزيد Bed Zed البريطانية لتنمية الإسكان الإيكولوجى هى مثال عظم على ذلك،[٧] ذلك أن بيدزيد هى أكبر مشروع للإسكان الإيكولوجى فى ذلك البلد، ولم تطرح سوى اثنتين وثمانين وحدة إسكان، لكن تأثيرها الأكبر قد يكون فى أنها ألهمت رئيس الوزراء البريطانى غوردون براون بأن يعلن عن قيام خمس مدن إيكولوجية جديدة، تحتوى على مائة ألف بيت إيكولوجى، صممت وفق خطوط متماثلة.

أروع فن أن تكون أحمق، فى حدود الحكمة

قد يكون من الصعب أن يقفو المرء آثار الحمقى من المتعهدين، لكن رؤاهم بخصوص الاحتياجات الاجتماعية للغد، وفرص السوق، ونماذج البيزنس، وأساليب القيادة هى أمور مهمة فى كل من القطاعين العام والخاص، وكذلك بالنسبة لجميع المواطنين الذين يحرصون على الموارد الطبيعية، والاجتماعية، والمالية لعالمنا وعلى الأقل، فيتعين على القادة فى القطاعين العام والخاص وفى القطاع الأهلى أن يزوروا بعض المتعهدين الاجتماعيين الرئيسيين فى بلداتهم، بهدف النظر فى كيفية تقديم العون لعملية التحول وكيفية إعادة النظر فى الأفكار والسلوكيات الخاصة بهم. فماذا عن دعوة المتعهدين الاجتماعيين والبيئيين الرئيسيين إلى المناقشات الاستراتيجية عندك، والتى يشترك فيها أصحاب المصلحة الخارجيون الرئيسيون، بل ودعوتهم لحضور اجتماعات مجلس الإدارة عندكم؟

كيف يستطيع الآخرون المساعدة ؟

انفتاح المؤسسات القائمة ومراكز السلطة على المتعهدين هو أمر مهم، لكن ذلك لن يحقق النمو بالمعدلات التى لابد منها لسد الفجوات الاجتماعية والبيئية الكبرى، ولكى تتضح الصورة بخصوص المساندة التى يظن المتعهدون أنفسهم أنها مطلوبة فقد أجرينا مسحا إلكترونيا شمل عدة مئات من كبار المتعهدين الاجتماعيين ومن يحاولون مساعدتهم فى الحكومة، وفى قطاع البيزنس، وقطاع التمويل. وكشفنا عن عدة طرق يمكن بها للآخرين أن يساندوا عمل المتعهدين:[٨]

- اجتذب الحكومة، بمختلف هيئاتها، أكبر قدر من الاهتمام بما يمكن أن تقدمه من مساندة أو تحدثه من تأثير ونادرا ما يتجه المتعهدون، مباشرة إلى السياسة والحكم (وتشمل الاستثناءات وانغارى ماثاى فى كينيا وبرنارد كوشنير فى فرنسا وهو الذى شارك فى تأسيس أطباء بلا حدود وعينه الرئيس نيكولا ساركوزى وزيرا للخارجية). وفى مناطق أخرى، يتعين أن يعتمدوا على السياسيين وعلى المسئولين الحكوميين فما الذى يريدونه، إذن من هؤلاء الناس؟ بين ما دعا إليه من شملهم المسح تحسين الحوافز الضريبية بالنسبة للمتعهدين الاجتماعيين، والأدوات التمويلية المبتكرة لتشجيع البنوك وصناديق المعاشات التقاعدية على المشاركة، وحقوق ملكية أفضل، وإجراءات تنظمية أبسط، وحوافز لتشجيع موظفى القطاع العام على إزالة الحوافز أمام المبتكرين والمتعهدين.

- يمكن أن تلعب المؤسسات الثنائية والمتعددة الأطراف أدوارا مهمة فى زيادة الشفافية، وتحفيز ثقافة التعهد، ورفع مستوى الوعى بدور المتعهدين الاجتماعيين والتوسع فى استخدام الشراكات بين القطاعين العام والخاص، ومساندة الدراسات المتخصصة الضرورية.

- يتعين أن تعيد المؤسسات التجارية والتمويلية تعريف القطاع التجارى للمجتمع ليشمل ليس فقط المال ولكن أيضا الوصول إلى الأصول والمهارات الاستراتيجية والتقنية، والإدارية ويتعين عليهم أيضا أن ينتبهوا إلى إمكانات المتعهدين

كمصدر لمعلومات عن السوق، وللخبرة العملية المباشرة، وكنماذج تجارية مختلطة جديدة، ويتعين على المؤسسات التجارية والمالية أن تكون مبتكرة تمويليا وأن تزيد تدفق رأس المال عبر مؤسسات إنماء المجتمع، والصناديق الوقفية، وأموال المشروعات الاجتماعية، والاستخدام الإبداعى للأسواق الثانوية ووثائق الإعفاء الضريبى، وفى حالات أخرى سوف تكون الشراكات الاستراتيجية عنصرا رئيسيا، مثل تلك التى أسستها القرن الشمس مع سونى لصناعة أسطح قرميد كهربية شمسية فى ويلز وتتوقع منظمة القرن الشمسى مبيعات تبلغ ٨ ملايين دولار أمريكى فى ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨ وهو رقم تتوقع أن يقفز إلى ١٤٠ مليون دولار أمريكى بحلول ٢٠١١ - ٢٠١٢، حيث ستكون صفقة سونى حاسمة بالنسبة لرسالة القرن الشمسى.

- مع تحررها من طغيانات صناديق الانتخاب والخط القاعدى، فإن المؤسسات الوقفية وغيرها من المؤسسات الخيرية يمكن أن تكون مصادر مهمة ليس فقط التمويل، ولكن أيضا للابتكارات المنضبطة، وللقدرة على الكشف عن المواهب ورعايتها والدأب الصبور لأن المتعهدين يجربون، وغالبا ما يفشلون وشجع من شملهم المسح هؤلاء المولين على أن يلهموا الآخرين الصبر والدأب والأنساق، من خلال مساندتهم لهم ودعا من شملهم المسح، أيضا، هذه المؤسسات إلى تنميط وتبسيط مختلف الشروط اللازمة المفروضة على التقارير التى يقدمها من يستفيدون من مساندتهم ويجب على المؤسسات الوقفية والمانحين الآخرين أن يدعوا التحول النسقى بالمساعدة على إصلاح أسواق رأس المال الاجتماعى.

- والمؤسسات التعليمية حيوية بالنسبة للنجاح طويل الأمد للمجتمعات، والبلدان، والاقتصاد العالمى. ورغم أنه لا يمكن أن يكون الجميع خلقوا ليكونوا متعهدين، فيمكن للمؤسسات التربوية تدريس المهارات التى تخلق متعهدين من مستوى عالمى، وبالتالى فهذه المؤسسات يتعين عليها أن تدعى الفكر المميز للمتعهدين، وتعزز البرامج متعددة التخصصات، وتؤمن تدريبا عمليا وفرصا أخرى ليختلط الشباب بالمتعهدين الدوليين،

وللتشجيع على تشكيل شبكات وطنية ودولية، وللمساهمة بالأبحاث فى هذا المجال، ولتشجيع المتعهدين الشباب بالجوائز.

كيف يمكن للمتعهدين أن يساعدوا أنفسهم والآخرين ؟

فى المسح ذاته، سألنا المتعهدين عما يمكن أن يفعلوه هم أنفسهم لزيادة فرص نجاحه وفى ترتيب عكس للأهمية، من الأقل إلى الأقصى من حيث الأهمية جاءت إجاباتهم كالتالى:

أولاً: كان لديهم شعور بأن فى وسعهم أن يفعلوا المزيد لزيادة التضامن والرعاية فى مجتمعاتهم وأن يعملوا مع الشبكات والوسطاء، وثانيا: فقد اعترفوا بأن عليهم أن يفعلوا المزيد لضمان استخلاف هادئ وفعال عندما ينتقلون إلى مشروعات جديدة، وثالثا: فقد أدركوا أن بوسعهم أن يفعلوا أكثر بكثير للمساعدة فى تكييف التحديات والفرص أمام الآخرين وليشرحوا لهم كيف يمكن أن يساعدوهم. ورابعا: أكدوا على الأهمية المتنامية لإقامة شراكات وتحالفات استراتيجية مؤثرة مع القطاعات العامة، والخاصة، والأهلية. وخامسا: فقد أشاروا إلى أن منظماتهم يتعين عليها تبنى بنى حوكمة صحيحة، وتبنى المحاسبة، والشفافية، وتنمية الموارد البشرية. وسادسا: وهو ما جاء فى نفس مرتبة خامسا، فقد أكدوا على أهمية تغيير عقليات الآخرين وتفكيرهم فيما يتعلق بالجداول الزمنية للتقدم.

ونأمل أن يساعد كتاب "قوة الحمقى" على أن يصل صوت المتعهدين، وتفكيرهم، وإنجازاتهم إلى جمهور عريض – وجديد، فهؤلاء الناس يكشفون عن عبقرية نادرة، على الأقل كما حددها أرثر شوبنهاور الذى أشار إلى أن "الموهبة تصيب هدفا لا يستطيع إنسان آخر أن يراه". وسوف تصبح هذه المهارة أكثر أهمية كلما أوغلنا فى القرن الحادى والعشرين. ومع تنامى التحديات لا يكون من المنطقى أن نبقى متفائلين بالمستقبل على المدى البعيد، لكن نشاط المبتكرين والمتعهدين الذين عرضنا لهم فى هذه الصفحات يشجعنا على تبنى فكرة يمكن أن تكون شعارا لهم: المستحيل يحتاج وقتا أطول قليلا.

ملحق

أين يتجمع المتعهدون الحمقى؟

أين يمكن أن نجد المتعهدين الاجتماعيين؟ الإجابة هى فى كل مكان، رغم أن بعض البلدان والمناطق تميل إلى أن يكون فيها عدد أكبر مما هو متوقع. وعندما حللنا، قبل سنوات قليلة مضت، قائمة متعهدى مؤسسة شواب، تبين من إحصاء تقريبى أن القارات تندرج فى التراتبية التالية، من أكثرها إلى أقلها ازدحاما بالمتعهدين: آسيا، وأمريكا اللاتينية، وأمريكا الشمالية، وإفريقيا، وأوربا.(١)

ويوجد أعلى تركيز فى آسيا للمتعهدين الاجتماعيين فى شبه القارة الهندية. وثلاثة بلدان من الأربع التى فى المنطقة ممثلة تمثيلا جيدا وهى الهند وباكستان وبنجلاديش. وهناك أسباب كثيرة لهذا المستوى العالى من النشاط، تشمل المشكلات السياسية التى عانت منها المنطقة منذ انقسامها فى عشرينيات القرن الماضى واتساع المعضلات ذات الصلة بالفقر والتى لطالما عانت منها هذه البلدان، والعدد العادى للكوارث الطبيعية التى نزلت بها - ومنها تسونامى فى أواخر ٢٠٠٤.

والمحطة التالية هى أمريكا اللاتينية، ومرة أخرى هناك أسباب كثيرة لتجذر نشاط المتعهدين الاجتماعيين فى المنطقة وبغض النظر عن الضغوط السكانية وانتشار الفقر والمشكلات البيئية المتفاقمة، فالحكومات هناك ضعيفة تاريخيا وفاسدة وقليلة التأثير. وفى محاولة لملء الفراغ شجعت كنائس كثيرة فى المنطقة الحلول التى يطرحها المتعهدون للمشكلات الاجتماعية، وإن اطلعت على قائمة المتعهدين البارزين، فى مختلف

أنحاء العالم، التى تخص مؤسسة شواب، فإن أكبر عدد من بلد واحد خارج الولايات المتحدة (فيها عشرون متعهدا) هو البرازيل (فيها تسعة).

وقد يبدو مدهشا بالنظر إلى الثروة الاقتصادية لأمريكا الشمالية عامة، أن تعلم أن الولايات المتحدة فيها أكبر عدد من المتعهدين الاجتماعيين فى قوائم مؤسسة شواب، لكن الحقائق تفسر نفسها، فهؤلاء المتعهدون موجودون فى كل مكان فى الولايات المتحدة، من عالم التكنولوجيا الراقية فى وادى السيلكون إلى المحميات الكثيرة للأمريكيين الأصليين وظروف حياتهم التى هى أحيانا من ظروف العالم الثالث، وأحد الأمثلة على هؤلاء هو معهد تنمية الأمم الأولى First Natios Development Insti-tute الذى أسسته ريبيكا أدامسون وهى من الشيروكى، وقد كان المعهد على رأس تحول معرفى فى ثقافة الأمريكيين الأصليين، إذ شجع نشاط المتعهدين كبديل عن السلبية. وصحيح أن كثيرا من المتعهدين الاجتماعيين الأمريكيين يستهدف مشكلات بقية العالم، لكن عددا مدهشا منهم يستهدف، أيضا قضايا محلية وهؤلاء بينهم أناس يعملون على مساندة الأعداد المتزايدة من كبار السن، وكذلك من يحاربون لحماية مصالح العاملين المستقلين، من المربيات وسائقى التاكسى إلى مصممى السوفت وير والمستشارين.

لكن القفزة كبيرة، بأكثر من معنى، من أمريكا إلى إفريقيا فإفريقيا التى هى ثانى أكبر قارة غالبا ما ينظر إليها باعتبارها الأكثر اضطرابا، بل وكحالة مستعصية ولمشكلات هذه القارة جذور كثيرة، وهناك عوامل كثيرة تساعد على تفاقمها بعض ذلك هو من الإرث الكولونيالى، والبعض الآخر نتيجة للعبث فى مراحل تالية من جانب قوى كانت كولونيالية (أو بسبيلها إلى أن تكون كذلك)، ونتيجة للتأثيرات الاقتصادية والاجتماعية المهلكة لأمراض مثل نقص المناعة المكتسبة/ إيدز، أو لأشكال القصور الخاصة بإفريقيا، مثل الفساد الواسع الانتشار الذى تجده فى بلدانها. وكثير من المتعهدين الاجتماعيين فى القارة، ومن بينهم وانغارى ماتاى فى كينيا، تعينهم أن يقاتلوا ضد الفساد، بل وضد الطغيان السياسى.

وثانى أصغر قارة وهى أوروبا لديها هى الأخرى أبطال المشروع الاجتماعى الخاصون به، ولوقت طويل ظل التطور السريع فى الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتى يدفع بأوروبا إلى مؤخرة الصورة، لكنها تنهض الآن مع التوسع شرقا من قبل الاتحاد الأوروبى، فى الطريق إلى خلف أكبر منطقة سياسية واقتصادية فى العالم. وبالنظر إلى هذه الحقيقة، فقد تظن، أن القارة ربما كانت تغلى بما فيها من متعهدين اجتماعيين لديهم إمكانات فائقة، لكن عددهم أقل مما تظن وقد يكون ذلك نتيجة ثقافة العقد الاجتماعى فى فترة ما بعد الحرب التى ظهرت فى بلدان كثيرة، والتى ضمنت للحكومة وللقطاع العام أدوارا تجعل مركز المسرح الاجتماعى فيما يتصل بمعالجة تشكيلة واسعة من المشكلات الاجتماعية والبيئية وكان هذا ينطبق على الديمقراطيات غير الستار الحديدى وعلى البلدان الشيوعية فى وسط وشرق أوروبا فعلى جانبى الستار الذى اختفى يبدو أن العادات القديمة تحتاج لبعض الوقت قبل أن تذبل وتموت.

وأخيرا فإن القارة الأصغر، أستراليا، تستضيف أيضا عددا من المتعهدين ذوى المكانة العالمية بينهم نيك فرانسيس الذى تولى قيادة منظمات، مثل سهولة أن تكون أخضر Easy Being وريتشارد جيفرسون من كامبيا Cambia، وجدير بالذكر أنه لا فرانسيس ولا جيفرسون كانا أستراليين بالميلاد - فقد جاء الأول من المملكة المتحدة فى عام ٢٠٠٠ والثانى من الولايات المتحدة فى ١٩٩٥.

فما الذى يجعل بعض البلدان أو المناطق أكثر نجاحا فى إفراز المتعهدين الاجتماعيين؟ إنه مزيج من التحديات الكبرى (كما هو الحال فى شبه القارة الهندية) ومن الحكومات الضعيفة نسبيا (رغم أن المملكة المتحدة والولايات المتحدة استثناءان) وثقافة تشجع، أو على الأقل لا تعيق، التعهد، ونظم قانونية وضريبة مؤاتية.

هوامش المدخل

(١) جورج برناردشو Man and Superman (الإنسان والإنسان الأعلى) -Maxims for Revolutionar ies (شعارات للثوريين) ١٩٠٣؛ فى plays by Gernardshaw (مسرحيات من تأليف جورج برنارد شو)- نيويورك: بنغوين، ١٩٦٠.

(٢) Allen L. Hammond et al فى كتاب: the Next 4 Billion Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid (واشنطن العاصمة: معهد الموارد العالمية، المجلس المالى العالمى، والبنك الدولى ٢٠٠٧)؛ انظر أيضا http: llww.orglbusinesslpubs description. Cfm? Pid = 4142

(3) Hammond et al, the Next 4 Billion

(4) David Bornstein, How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas

(أكسفورد: مطبعة أكسفورد، ٢٠٠٤)

Ira A.Jackson and Jane Nelson, Profits with Principles: Seven Strategies for Delivering Value with Values (New York: Double day, 2004) John Weiser et al., Untapped: Creating Value in Under Served Markets (San Francisco: Berrett- Koehler, 2006)

(٥) مجلة فاينا نشيال تايمز- ٢٦ مارس ٢٠٠٦ Fergal Byrne," Auction man,"

هوامش التنويهات

(1) John Elkington. Cannibals with Forks: the triple Bottom line of 21 st century Busi- . Capstonel John. 1997 (كسفورد iness

(٢) مصطلح الخط القاعدى المثلث سكه جون إلكنتون فى ١٩٩٤.

(3) John Elkington, the Chrysalis Econowy: How citizen CEO's and corporations can fuse values and values and value creation : Capstone/ John Wiley, 2001)

للمزيد حول القيمة المختلطة انظر http// www. Blendedvalue.org

وانظر John Elkington, Jed Emerson and Seb Beloe, the value platter: A Tool Tor Tull Spectrum Strategy

العدد ٢، المجلد ٤٨، California Management Review عام ٢٠٠٦: ص ٦ إلى ص ٢٨.

(4) Walter Isaacsou, Benjamin Frauklin: An American Life (Simon & Schuster, 2003)

(٥) للاطلاع على تاريخ حركة المورد المفتوح فى السوفت وير ، ومناقشة شيقة حولها انظر ستيفن ويبر فى The Success of Open Source (كيمبريدج، مطبعة هارفارد الجامعية، ٢٠٠٤).

هوامش المقدمة

(1) J.Gregory Dees Beth Batlle Anderson

" Framing a Theory of Social entrepreneur ship:

Building on Two Schools of Practice and Thought"

فصل في Research on Social entrepreneurship المحررة ريتشيل

Armova Tccasional Paper series موزر وليمز، سلسلة

المجلد الأول، العدد الثالث (واشنطن العاصمة: معهد أسبن، ٢٠٠٦)

(٢) انظر، على سبيل المثال، www.blendedvalue.org

(٣) محادثات مع مؤلفين، جنيف ٢٠٠٦ David Green

(٤) تعرف شبكة مشروعات التكنولوجيا النظيفة نفسها باعتبارها شبكة تعتنق مبدأ التخفيض الهائل للتأثيرات البيئية أو استئصالها، وتحسين نوعية الحياة بهذا العمل" (انظر http://cleantechnetwork.com/ index.cfm? Page SRC=Cleantech Defined)

وهذا يشمل ضمن التعريف، توليد الطاقة، والتخزين، والبنية التحتية، والكفاءة؛ والنقل واللوجستيات؛ وتنقية المياة وإدارتها؛ نوعية الهواء؛ المواد والنانوتكنولوجي؛ التجهيز والتصنيع؛ الزراعة والتغذية، استعادة وإعادة تدويرها، وتكنولوجيا المعلومات البيئية وتمكين التكنولوجيات.

(5) Roger Martin Sally Osberg .Social Entrepreneurship: the Case for Definition Stanford Innovation Review

(ربيع ٢٠٠٧): الصفحات من ٢٨ إلى ٣٩

(٦) الشكر موصول إلى جنيفر شينكر من ريدهيرينغ Red Herring على ما قدمته لنا عندما كنا نراعى الدقة الواجبة باختيارنا رينكون Rincon لتكون المتعهد الاجتماعى العام لمؤسسة شواب، انظر جنيفر شينكر، ريدهيرينغ، ٢٦ ديسمبر ٢٠٠٥.

(٧) المقتطفات من أقوال أورلاندو رينكون بونيللا مأخوذة من مقابلة المؤلفين، كالي وكولومبيا، أغسطس ٢٠٠٥.

(8) Daniel H. Pink, "What Kind of Genius Are you?"

وايرد Wired، يوليو ٢٠٠٦ الصفحات من ١٤٨ إلى ١٥٣ و ١٦٦.

(9) Mauray Klein, "the Change Makers: from Carnegie" to Gates .How Great Entrepreneurs Transformed Ideas into Industries (New York: Times Books, 2003)

(10) Catherine H. Clark and Selen Ucak, Rise for-profit social enreprneur report Balancing markets and values

(نيويورك: المبادرة البحثية حول التعهدات الاجتماعية، دائرة المستثمرين. وشبكة المشروعات الاجتماعية، مارس ٢٠٠٦)

(11) Robert Neuwirth, shadow cities: A Billion

Squatters. A New Urban World (2005, Routledge.)

(١٢) يطرح صديقى حلولا لمشكلات إسكان الفقراء الحضريين، بالاعتماد على نجاحات القطاع غير الرسمى فى مجال الإسكان لمحدودى الدخل والعمل مع هيئات القطاع العام، وهو ما استفاد منه، حتى الآن، أربعون ألفا. ويساعد باتيل وأربو ثام سكان العشوائيات فى المراكز الحضرية الهندية الكبيرة على تملك وإدارة المنظمات التى تمدهم بالخدمات. وتقوم شركة جوهانسبرغ للإسكان (JHC) التى تخص أدلر بتحسين المساكن المأهولة وبناء أخرى جديدة فى مناطق العشوائيات، وتؤمن بذلك المسكن لأكثر من ثمانية آلاف وخمسمائة شخص وزيادة الموجود من المساكن فى عشوائيات جوهانبرغ بنسبة ٨ بالمائة. وتركز الشركة على الصيانة طويلة الأمد أثناء العمل مع أهالى الأحياء مع حشد التمويل التجارى لصالح الإسكان الاجتماعى.

(13) Stephan Schmidheiny, My Path, htt://www.avina.net/ images Avina/Avina My Path English.pdf.

(14) Growing Opportunity: Entrepreneurial Solutious to Insoluble Problems (لندن، سستينابيليتى ومؤسسة سكل، ٢٠٠٧). Htt://www

Sustainability.com/ insight/ skoll article- asp? Id = 937.

(١٥) انظر http://www.grameenphone.com وأيضا http://www.grameen-info.org/ grameen/gshakti/programs.html لمزيد من المعلومات.

(16) .Kris Herbst, "Business- Social Ventures: Reaching for Major Impact, "htt:// proxied.changemakers.net/ journal/ 03 november.

(١٧) محمد يونس، المتعهدون التجاريون الاجتماعيون هم الحل (ورقة قدمت إلى ندوة سكل العالمية حول المتعهدون الاجتماعين، أكسفورد، ٢٩- ٣١ مارس ٢٠٠٦).

(18) http://www-adbi.org/files/sultanmicrofinance.org.

Sultan-micro Finance. Ov 9

(١٩) مجلة نيوزويك ١٥ يناير ٢٠٠٧ "Jonathan Ansfield. "the coal trap

(20) Peter Sholten et al., Social Return on Investment: A Guide to SROI Analysis

(أستليفن، هولندا: لنثى ٢٠٠٦)

(٢١) المنتدى الاقتصادى الدولى Blender Value Investing: Capital Opportunities for Social and Invironmental Impact

(المنتدى الاقتصادى الدولى: جنيف ، مارس ٢٠٠٦)

(22) J.Gregory Dees, "The Meaning of social Intrepreneurship, "htt:/ www.fuqua.duke.edul centres/ case/ documents Idees- SE.pdf

(٢٣) نقلا عن المنتدى الاقتصادى الدولى الذى انعقد فى أمريكا اللاتينية، بوينس ايدس، مايو ٢٠٠١ وقد حصلت روتنبرغ على شهادتها الجامعية فى العلوم الاجتماعية من جامعة هارفارد وعلى درجتها فى القانون من بيل.

(٢٤) انظر http://ashoka.org/citizensector

(25) Bo Peabody, Lucky or Smart: Secrets to am Entrepreneurial Life 10-9 (2005, Random House)

(٢٦) المرجع السابق، ١٠

(٢٧) فيونا هارفي "برانسون يخصص جائزة بقيمة ٢٥ مليون دولار أمريكى لمن يقدم حلا لمشكلة التحول المناخى" فينا نشيال تايمز، ٩ فبراير ٢٠٠٧.

http://www.ft.com/ cms/s/e 2067 fgo-b 867- 11 db- be2e-0000779e 2340.html.

(٢٨) مات ريتشيل "مانح جائزة الفضاء يمنح جوائز أخرى" نيويورك تايمز، ٣١ يناير ٢٠٠٧.

(٢٩) أندرو غامبل المخادع وحلمه الأمريكى "الإندبندنت (لندن) ٢٣ ديسمبر ٢٠٠٦.

(٣٠) جينفر راينفولد "العرض الأولى للشراء" مجلة فورتشن، ٢٦ فبراير ٢٠٠٧.

(٣١) غامبل "المخادع وحلمه الأمريكى".

هوامش الفصل الأول

(١) يمكن النظر إلى القاعدة باعتبارها المثال القريب زمنيا والأكثر فعالية على الإسناد. فبالمبالغ التى تحصلت من مصادر بينها أنشطة تجارية فى التيار الرئيسى وباستغلال أحدث التكنولوجيات حققت شبكة أسامة بن لادن الدولية تأثيرا سياسيا، واجتماعيا، واقتصاديا هائلا. وحسب تعبير الرئيس جورج بوش الابن وهو يتحدث إلى طلبة ويست بوينت العسكرية يوم التخرج الذى تلى هجمات الحادى عشر من سبتمبر:"نحن نواجه تهديدا غير مسبوق. فالأعداء فى الماضى كانوا يحتاجون لجيوش كبرى وقدرات صناعية كبرى ليهددوا الشعب الأمريكى ويعرضوا دولتنا للخطر. لكن هجمات الحادى عشر من سبتمبر لم تحتج إلا لمئات قليلة من ألوف الدولارات فى أيدى عشرات قليلة من الرجال الأشرار والمضللين وكل الفوضى والألم اللذين تسببوا بهما لم يتكلفا أكثر مما تتكلفه دبابة واحدة انظر "الرئيس بوش يلقى خطاب التخرج فى ويست بوينت "بيان صحفى أول يونيو ٢٠٠٢

http://www.whitehouse.gov/news/releases 2002060/-3.hotml

(٢) وليم فوستر وغيل فاين- كيف تنمو المنظمات غير الربحية لتصبح كبيرة حقا"

Stanford social Innovation Review. ٥٥ -٤٦ :(ربيع ٢٠٠٧)

(3) public Good Wikipedia,htt://en. Wikipedia orglwiki/public-good.

(٤) بنكروى، إيميل إلى المؤلفين، ٢٠٠٧

(5) "F 1 Hybrid" Wikipedia,http P.//en. wiki pedia.org/ Wiki F!-hybrid.

(٦) ريك أوبرى، إيميل إلى المؤلفين ، ٢٠٠٧.

(٧) تسى ريفيلا إيميل إلى المؤلفين، ٢٠٠٧.

(٨) إبراهيم أبو العيش، إيميل إلى المؤلفين، ٢٠٠٧.

(٩) المرجع السابق.

(١٠) كريستوبال كولون، إيميل إلى المؤلفين، ٢٠٠٧.

(١١) انظر، مثلا، جون ماكاى خطاب من رئيس مجلس الإدارة فى التقرير السنوى الخاص بـ Whole Food، ٢٠٠٦.

http://wholefoodsmarkt.com /investor/ar 06-letter. Pdf.

(١٢) ما لم ترد إشارة بمعنى مختلف فكل ما نقلناه عن جون ماكاى مأخوذ من عمله بعنوان كسب معركة الحرية والإزدهار "٢٦ فبراير ٢٠٠٦

http://www.wholefoods.com /blogs/jm/archives/2006/02/winning the bat.html.

(١٣) ميلتون فريد مان " المسئولية على عاتق البزنس هى أن يزيد أرباحه "مجلة نيويرك تايمز، ١٣ سبتمبر ١٩٦٥.

Milton Friedman "the Social Respousibility of Business is to Increase its Profits "New-youk times magazine, September 13, 1970"

(١٤) ماكاى "كسب معركة – الحرية والازدهار".

(١٥) المرجع السابق.

هوامش الفصل الثانى

(1) Karen Lowry Miller, "Juggling Two Worlds"

مجلة نيوزويك إنترناشيونال، نوفمبر ٢٠٠٤

(2) Jean- Baptiste Say. A Treatise on Political Economy, Paris, 1803

(٣) وليم فوستر وغايل فاين "كيف تنمو المنظمات غير الربحية وتصبح كبيرة حقا"

Stantord Social Innovation Review (ربيع ٢٠٠٧): ٤٦- ٥٥.

(٤) مارتن فيشر، بيان ألقاه خلال مناقشات جماعة العمل فى مؤسسة روكفلر، مدينة نيويورك، يناير ٢٠٠٦.

(٥) كمثال على كيفية الموارد المالية والحفاظ عليها، انظر

J.Gregory Dees, "social Entrepreneurship: Mobilizing Resources for Success",2001

http://www.tgci.com/magazinel/o1 summer Isocial / 1.asp.

(6) Catherine H.clark and Selen Ucak, RISE For- Profit Social Entrepreneur Report: Balancing Markets and Values (Philadelphia Research Initiative on Social Entrepreneurship, Investors. Circle, and Social Ventare Network, March 2006)

(٧) بارى كولمان، إيميلات على المؤلفين، أغسطس ٢٠٠٦ و١٨ مايو ٢٠٠٧.

(8) Sahar Hashevi and Bobby Hoshemy, Auyone Can Do It: Buiding Coffee Republic from our kitchen Table (Chichester, UK: Capstone,2002)

(٩) انظر Growing Opportunity: Entrepreneurial solutious to Insoluble problems (London: sustaina Ability and the skoll Foundadation,2007)

http//:www.sustainability.com /insight/skoll-article.asp? id=937

القسم الذى يعالج الطرق العشر للوصول إلى المال، فى هذا التقرير، يعتمد أساسا على أعمال مبكرة لصالح قوة الحمقى.

(١٠) انظر الشكل ٢-٤ فى فرص متنامية.

(١١) مقتطفات كريغ كوهن مأخوذة من إيميل للمؤلفين، ٢٠٠٦.

(12) David Charter "Live 8 Promises Ring Hollow as Aid for Poor is Cut by 3 bn sterling pounds" Observer (London) April 4,2007.

(13) Devika Bhat Geldof says G8 Donors Are Missing Aid Targets "Times (London) June 30,2006,11.

(14) Pamela Hartigan "How Big Can Small Become? Lessons from Social Entrepreneurs, Earth Times, August 2002.

Htt://www.shcwab found.org /news.html? articleaid=35.

(١٥) بيل درايتون يرسم للتغيير "ماكنزى ينوز، سبتمبر ٢٠٠٦.

(١٦) أسس جيم فروكتر من بينتيك فى ١٩٨٩ منظمة غير ربحية مختلطة (النموذج ٢) وتعمل المنظمة منذ ذلك الحين لوضع التكنولوجيا فى خدمة المهمشين تبنى وتمول مبادرات تكنولوجية لا يهتم السوق بتنميتها لأن عائداتها المالية ليست كافية لتبرير استثمارات البحث والتنمية، قد قدمت الآن مواد للقراءة باثنتى عشرة لغة لأكثر من خمسة وثلاثين ألفا من العمليات فى ستين بلدا: مارتوس، أداة تستخدمها جماعات حقوق الإنسان لضبط انتهاكات تتعلق بالمعلومات الحساسة. وعلى سبيل المثال فمواطنو تيمور الشرقية الذين قضوا إبان الاحتلال الإندونيسى الذى استمر ٢٤ عاما ربما بقى موتهم غير موثق، لكن مجموعة من المبرمجين وخبراء الاحصاء ذوى الإدارة رفضوا أن يسمحوا بذلك. وباستخدام أداة السوفت وير HRDAG الخاصة بنتيك فقد تمكنوا من توثيق ما يزيد عن ١٠٢.٠٠١ من وفيات المدنيين فى المستعمرة البرتغالية السابقة. وفى سابق من العام الحالى حصلت بينتيك على موافقة على تكييف تكنولوجية فعالة لاستشعار المتفجرات لخلق كاشفات ألغام أرضية منخفضة الكلفة. وكانت هذه التكنولوجيا قد طورها العسكريون وهى الآن مملوكة لجنرال إليكتريك. وقد احتاج الأمر من فروكترمان إلى ثلاث سنوات لإقناع كل الأطراف ذات الصلة للسماح لبنتيك بالوصول إليها. والآن فإن مهندسى بينتيك سيجعلونها أفضل، وأسرع، وأرخص.

(17) Mathew Bishop, "The Business of Giving: A Survey of wealth and Philanthropy Economist, Februray 25,2006.

(18) "Chiratable Giving Sets Record in 2004" Non- profit. Agendas, October / November 2005,

http://www.newsle tterlink.infolnx.asp?=x531-2352- 5021-0

(19) The Ft Top 25 Billionaires Ft Magazine, November 13, 2004, 34-46.

(20) Daniel Dombey "The Billion- Dollar Memory Lapse," 20 FT Magazine, August 5-6,2006.

(٢١) المرجع السابق.

(٢٢) تعلم المزيد عن Avina فى http://www.avina.org.

(23) Stephen Schmidheiny , My Path, My Perspective.

http://www.viva trust com /Images viva /my Path Ingles 2006. Pdf.

(٢٤) المرجع السابق.

(٢٥) انظر htt://alcan prizefor sustainability.com / intro.php.

(٢٦) جوناثان غورثرى the Rock ,n , Roll Garden of Eden Financial Times, July 6,2006."

(٢٧) تيم سميت، إيميل إلى المؤلفين، ٢٠٠٧

(٢٨) من المفهومات الخاطئة الشائعة أن الفقراء معتادون على العيش فى الوسخ وأنهم، لهذا السبب، لا يبالون بخدمات جمع القمامة - وهم بالتأكيد غير مستعدين لدفع مقابل هذه الخدمات. وقد أثبتت البيناروين، مؤسسة ciudad saludable (المدينة الصحية) فى بيرو خطأ هذا المفهوم، وكذلك فعلت waste con-cern. وقد أسست رويز آلاف المشروعات الصغيرة ذات الأساس المجتمعى لجمع فضلات ثلاثة ملايين من منخفضى الدخل مقابل رسوم.

(٢٩) جين هور ستمان، إيميل إلى المؤلفين، ٢٠٠٦.

(٣٠) عن السيدة أينتارودبك

http://www.anitaroddick.com /aboutanita. Php.

(31) Adam Jones and Elizabeth Rigby "Seeking Change on a Bigger Stage, "Finacial Times, marcha, 2006.

(٣٢) المرجع السابق

(٣٣) الفرص المتنامية، انظر أيضا http://landminesblow.com

(34) Alison Maitland, Jeff Swartz "Financial Times, October 6,2003.

(35) Jane Nelson and Beth Jenkins "Investing in social Innovation: Harnessing the Potential of Partnerships Between Corporations and Social Enter Preneurs "working paper 20,John F.kennedy School of Government, Harvard university, March2006.

(٣٦) المقتطفات الخاصة بجوناثان شوبلى جاءت من" رأسماليو المشروعات ينضمون إلى هوجة الكربون" لجون إلكنتون،

Sustain Ability Radar, Carbon Issue, June 2006, 10-13

(٣٧) وفقا لما رد به واحد ممن استجوبناهم حول هذه النقطة: "هنا فيل فى الغرفة. فلنتكلم عن طبيعة مجالس إدارات المؤسسات الوقفية. فهذه المسألة تعكس تفكير مجالس إدارات المؤسسات الوقفية فيما يتعلق بسطوتهم الشخصية ومستويات انتباههم. فعندما تنتهج مؤسسة معينة مقترب بالبناء القدرة، فإن العاملين يجدون أن أكبر تحد يتمثل فى التعامل مع مستوى الملل عند مجلس الإدارة فليس مثيرا بالمرة أن ترى قائمة بمؤشرات الأداء وهى تصنع تحولا تراكميا وصاعدا. مجلس الإدارة يصاب بالملل. ويطور المسئول عن البرنامج طريقة لاستخدام أعضاء مجلس الإدارة كاستشاريين تنمويين مع المانحين، وهذا يساعد على إنهاء الملل. فقهم حوافز أعضاء مجلس الإدارة ودوافعهم هو مفتاح التشغيل (فيما يخص مشكلة الانتباه هذه).

(٣٨) للاطلاع على تقرير عن البورصة الدولية للاستثمارات الاجتماعية ومراحل تطورها الأولى، انظر باميلاها رتيغان:

Delivering on the Promise of Social Entrepreneurship: challenges faced in Launching a Global social capital market, "In Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change,,ed Alex Nicholls (Oxford: Oxford University Press,2006). 329-355.

(٣٩) محمد يونس "محاضرة نوبل" ١٠ ديسمبر ٢٠٠٦

http://nobleprize.org /nobel- prizes/ peace/ laureatesl 2006/ yunus- lecture- en.html.

40- Linklaters, with the Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, "Fostering social Entreprenear-ship: Legal, Regulatory and Tax Barriers, "January 2006, http://www.linklaters.com /schwabsummary.pdf.

هوامش الفصل الثالث

(1) What are the Millennium Development Goals?"

Htt://www.un.org /millennium goalsl.

(2) Mark Turner "Slums on the Rise as People Gravitate to Cities " Financial Times, June 16,2006.

(٣) المقتطفات من كلام ريك سورين مأخوذة من مقابلة مع باميلاها رتيعان، نيويورك، إبريل ٢٠٠٧ ومن إيميل إلى المؤلفين، ٢٩ مايو ٢٠٠٧.

(4) Teresa Tritch "the Rise of the Super. Rich" New York Times, July 19,2006.

(5) Joseph Kahn China,s Elite Learn to Flaunt It While the Landless Weep," New York Times, December 25,2004.

(٦) جيلى بليموريا، فى إيميل إلى المؤلفين، ٢٥ مايو ٢٠٠٧.

(٧) فضلى عابد، فى إيميل للمؤلفين، ٢٤ مايو ٢٠٠٧.

(8) World Poverty, Hunger and Famine, How They Fit Together," Bread for the World, http://www.bread.orgl /learn/ global- hunger- Issues/ famine.html.

(٩) مقابلة شخصية مع باميلاها هارتيغان، ١٨ يوليو ٢٠٠٥.

(10) Allen L .Hammond et al., the Next 4 Billion: Market Size and Business Atrategy at the Base of the Pyramid (Washington D.C: World Resources Institute, IFC. And the World Bank,2007)

(11) Michael Laser "He,s aLight to the World,s Poor," New York Tmes, Way 8,2005.

(١٢) المرجع السابق.

(13) Pamela Hartigan, "Fabio Rosa," Schwab Foundation for Social Entrepreneur ship, http://www.schwabfound.org /schwabentre preneurs.htm? schawbid = 495& extended=yes.

(١٤) فابيو روزا، إيميل إلى المؤلفين، ٢٠٠٧.

(١٥) للمزيد عن الهوة بين الشمال والجنوب– وعن عالمية قضايا البيئة - إبحث على غوغل عن environmental + divide".

(١٦) تم الاستشهاد بذلك في yAnn Arthus- Bertrand ضمن the Earth from the Air (London: Thames& Hudson,2000)

(١٧) المقتطفات المأخوذة عن وانغاري ماتاي جاءت من كتابها Unbowed: A Memoir (New York: Random House,2006)

(١٨) المرجع السابق.

(١٩) المرجع السابق.

(20)" The Mother Health Report 2005- Make Every Mother and Child Count," World Health Organization,2005.

http://www.who.int/ whr/2005/en.

(21) New Study Examines Impact of Climate Change on. Health, Global Health Council, December 11,2003.

http://www.globalhealth.org /sources/view. Php3? Id=690

(22) Tracy Kidder "Mountains Beyond Mountains: the Guest of Dr. Paul Farmer, A Man Who Would Cure the World (New York: Random House,2004)

(٢٣) فيراكورديرو، في إيميل إلى المؤلفين، ٢٧ مايو ٢٠٠٧.

(24) Joni Seager "Natural Disasters Expose Gender Divides" York university Faculty of Environmeutal Studies, September 14,2005, htt://www.yorku.calfeslfesnews /

(25) Pamela Hartigan "Wu Qing" Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, http://www.schwabfound.org/

Schwab entrepreneurs. htm? schwabid= 767&extended= yes.

(٢٦) ووكوينغ، في إيميل إلى المؤلفين، ٢٤ مايو ٢٠٠٧.

(٢٧) كوفى عنان، فى حفل افتتاح معرض الاتحاد الدولى للاتصالات الهاتفية، جنيف، ٩ أكتوبر ١٩٩٩.

(٢٨) رودوريغو باجيو، فى إيميل إلى المؤلفين، ٢٣ مايو، ٢٠٠٧.

(29) e- inclusion "http://www.hp.com /e- inclusion /index. html.

(30) Larry Elliot, "Rich Spend 25 Times More on Defence Than on Aid" Guardian, July 6,2005

http://www.guardian.co.uk /g8/ story 10,, 1522226,00 html.

(31) "Roula Khalaf" Hizbollah Hopes to Engineer a Quick Recovery," Financial times, August 28,2006.

(32) "Pioneer Human Service" Fast Vompany, http://www.fastcompany.com /social/ 2007/profiles/profile29.html.

(٣٣) المرجع السابق.

(٣٤) محمد يونس" محاضرة نوبل" ١٠ ديسمبر ٢٠٠٦ .

http://nobleprize.org /nobel- peace/ laureates/2006/ yunus- lecture- en.html.

هوامش الفصل الرابع

(١) محمد يونس "محاضرة نوبل" ١٠ ديسمبر ٢٠٠٦

http://www.nobleprize.org /noble prizes /peace/ laureates/2006/ yunnus- lecture-en.html.

(2) See, For example, ,C.k. Prahalad, The fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall,2004) and Stuart L.Hart, Capitalism at The Crossroads: the Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Challenging Problems (Philadelphia: Wharton School Publishiug,2005).

(٣) المقتطفات المأخوذة عن فيكتوريا هيل جاءت من مقابلة مع المؤلفين، وقد تولت هارتيفان التسجيل، سان فرانسيسكو ٢٠٠٣.

(٤) المقتطفات من كلام دايفيد غرين مأخوذة من إيميل إلى المؤلفين في ٢٠٠٧.

(٥) المقتطفات من كايل زيمر أخذت من مقابلات مع المؤلفين وتولت هارتيفان التسجيل، واشنطن العاصمة ٢٠٠٦.

(6) David k.Dickinson and Susan B. Neuman, Handbook of Early Literacy Research, vol. 2 (New York: Guildford, 2006) 31.

(7) "An Assessment of the Impact of First Book's Northeast Program," poll conducted by Luis Harris for the US Department of Education, Fund for the Improvement of Education,2003.

(8) E.F. Schumacher: Small Is Beautiful: Economics as if People Mattered (orig.pub.1973, Vancouver: Hartley & Marks Publishers,1999).

(9) Nicholas Negroponte s Being Digital (New York: Vintage Publishing, 1995).

(١٠) المقتطفات الأولى من كلام نيكولاس نيغروبونتي جاءت من "olpc. Frequently Asked Questions"
http://www.laptop.org /fag.en-us html.

(١١) نيكولاس نيغروبونتي، إيميل إلى المؤلفين، فبراير ٢٠٠٧.

(١٢) المرجع السابق.

(13) Jason Overdorf, "The $100 Un- Pc, "Newsweek, February 12,2007.

(١٤) نيغروبونتي، إيميل، فبراير ٢٠٠٧

هوامش الفصل الخامس

(1) Charles p. Wallace "tools That Change Lives "time Europe, April 20,2003, http:// www.time.com /timeleurope/ hero/fishermoon. html

(2) Kickstart's Micro- Irrigation pump Newsweek, July 10,2003.

(٣) مارتن فيشر، إيميل إلى المؤلفين ٢٠٠٧

(٤) أندريا وبارى كوللان، إيميل إلى المؤلفين، ١٨ مايو ٢٠٠٧.

(5) Airserv International "Annual Report," 2004, http://www.airserv. Org /Air%20 serv %20 Annual %20 Report %202004 pdf.

(٦) النسخة السابقة من موقع إيرسيرف العالمية . http://www.airserv.org/.

(6) "Our History" Room to Read,

http://www.roomtoread.org /about/ history.html.

(٨) المرجع السابق.

(9) John wood, Leaving Microsoft to Change the World: An Entrepreneur's Odyssey to Educate the world's Children (New York: Harper Business,2006).

(١٠) المرجع السابق .

(١١) جون وود، إيميل إلى المؤلفين ٢٠٠٧.

(١٢) المرجع السابق.

(١٣) المقتطفات المأخوذة عن روري ستير جاءت من إيميل إلى المؤلفين، ١٢ مايو ٢٠٠٧.

(14)"Gillian Caldwell changes Film Into A Force For Change," Skoll Foundation, July 26,2006.

http://www.skollfoundation.org /media /grantee- news /072606. asp.

(١٥) انظر http://www.skollfoundation.org /media/ guarantee- news/ 072606.asp

(١٦) انظر http://www.skollfoundation.org /newsletter/072606.htm.

(١٧) جيليان كالدويل، إيميل إلى المؤلفين ٢٠٠٧.

(18) Richard Jefferson "Science as Social Enterprise: the Cambia Bios Initiative" Innovations (Fall 2007):24

(١٩) محادثة مع ريتشارد جيفرسون، سجلتها باميلا هارتيغان، سبتمبر ٢٠٠٧.

(٢٠) المرجع السابق.

هوامش الفصل السادس

(1) Hernando de Soto, The Mystery of Capital (London: Black swan,2001).

(2) Morice Mendoza, "Gbbal Liberalizationi", World Business, May 2006, 25.

(3) "About Us" Health Care Without Harm, http://www.noharw.org/us/aboutus/mission Goals.

(4) "About Us" Transparency International, http://www.transparency.org/about_us.

(5)"Frequently Asked Questions About Corruption" Transparency Internationai, http://www.transparency.org/news_room/fag/corruption_fag

(6) http://www.transparency.org/news_room/fag_faqtig.

(7) SustainAbility United Nations Environment Programme. and Standard & Poor's, Tomorrow's Value: From Risk Reduction to Value Creation (London: SustainAbility, United Natious Environment Programme, and Standard & Poor's, 2006).

(٨) إحدى جوائز مؤسسة سكل لعام ٢٠٠٦ ذهبت إلى مندي لوبر العضو المؤسس فى مجلس إدارة سيريز Ceres ورئيستها منذ ٢٠٠٣.

(٩) بعد تأسيسها، تجاوزت سيريس التقارير ثلاثية الخط القاعدى بمسافة كبيرة، وتبعت الأفكار التى صاغتها فى الأصل ماسى Massie وعلى سبيل المثال، فأكثر من عشرين من الشركات اتخذت إجراءات بخصوص التحول المناخى كنتيجة لقمة سيريس فى ٢٠٠٣، وأسفر نشاطها فى ٢٠٠٥ عن نداء العمل من عشر نقاط تضمنت التزاما باستثمار مليار دولار أمريكى لتكنولوجيا الطاقة النظيفة.

(١٠) المقتطفات من بوب ماسى أخذت من خطاب ألقاه فى العشاء الافتتاحى للثلاثة الكبار فى مبادرة التقرير الكونى فى ٥ أكتوبر ٢٠٠٦.

http://www.ceres.org /new/news- item.php? nid =239.

(11) John Elkington "Paul Rice: Fairtrade Guerilla" SustainAbility Radar, April - May 2004.

(١٢) المرجع السابق.

(13) Pamela Hartigan "Democratizing Knowledge and Human Capacity: Key Elements For Sustainable Development Provided by Social Entrepreneurs, Earth Times, August 31, 2002,

http://www.schwab found. org/news. htm? articleid = 39.

(14) "Overview," Chicago Climate Exchange, http://www.Chicago Climatex. Com / Content. Jsf? Id = 821/

(١٥) استشهاد ورد فى

L. Hunter Lovins "Can One Person Change the World? "You Bet," Climate Biz, July 7, 2004, http://www.Climate Biz.com/sections/news_detail. Cfm? News ID = 26897.

(١٦) المرجع السابق.

(17) Steven D. Lydenberg, Alice Tepper Marlin and Sean Obrien Stub, Rating America's Corporate Conscience: A Provocative Guide to the Companies Behind the Products You Buy Every Day (Boston: Addison - Wesley, 1986).

(١٨) تيساتينانت، إيميل إلى المؤلفين، ٢٧ أغسطس ,٢٠٠٧

(١٩) انظر http://www. cdpoject.net من حيث التمويل فإن مشروع كشف الكربون هو مشروع خاص بالمستشارين الخيريين لروكفللر ومركزه كمنظمة خيرية هو 3 (C) 501 وغرضه الوحيد هو تأمين سكرتارية تنسيقية للممولين والمستثمرين المشاركين. والمنظمة ممولة من قبل هيئة الكربون بالملكة المتحدة وصندوق مبادرات المناخ بالملكة المتحدة ومؤسسة إيزمى فيربيرن بالملكة المتحدة ومؤسسة البيت بهولندا ومؤسسة ناثان كمنغز بالولايات المتحدة وشبكة التحول الاجتماعى بالملكة المتحدة وصندوق إخوان روكفللر بالولايات المتحدة وروفوس لينارد بالملكة المتحدة ومؤسسة تيرنر بالولايات المتحدة ومؤسسة دبليو ألتون جونز بالولايات المتحدة وصندوق عموم العالم للطبيعة بالملكة المتحدة.

(20) Carbon Disclosure Project Press Release" Carbon Disclosure Project, 1 February, 2007, http://www.cdproject.ney/viewrelease.asp?id=9.

(21) http://www.asrid.org/asrid/intro أنظر

(٢٢) تيساتينانت، إيميل إلى المؤلفين، ٢٧ أغسطس ٢٠٠٧.

(23) Fiona Harvey and Kate Burgess. "Renewable Energy Begins to Pick Up Speed as an Investment" Financial Times, January 3, 2007.

(٢٤) المرجع السابق.

(٢٥) المقتطفات المنقولة عن جيد إيمرسون مأخوذة من جون إلكنتون، سايلو باستر، سيستنا بيليتي رايدر، أكتوبر - نوفمبر ٢٠٠٢، ٢٠ - ٢١ . أنظر أيضا .http://www.blendedvalue.org

(٢٦) كريس كور تعليقا على ندوة البناء المستدام التى نظمها فرع مجلس البناء الأخضر الكندى فى ألبرتا، ألبرتا، ٣١ مايو ٢٠٠٦.

(٢٧) كريس كور، إيميل إلى المؤلفين، أغسطس ٢٠٠٧.

هوامش الفصل السابع

(1) Brundtland Commission, Our Common Future (Oxford Paper backs, 1987).

(٢) وفقا للتقرير فإن "التنمية المستدامة هى تلك التى تفى باحتياجات الحاضر دون الانتقاص من قدرة أجيال المستقبل على الوفاء بالاحتياجات الخاصة بهم "تقرير برنتلند/ مستقبلنا المشترك.

(3) Ben Kage, "Coal Emissions Blanket China Without Pollution," News Target. Com/ 021386.html.

(4) Andreas Lorenz, "The Chinese Miracle Will End Doon," Der Spiegel online, march 7,2005,

http://www.spiegel.de /international/0,1518,345694,00 html.

(5) http://millenniumassessment.org /documents.document. . 429. aspx.pdf.

(6) Lester R. Brown, Plan B: Rescueing a Planet Under stress and Civilization in Trouble (New York:w.w.Norton,2003), Lester R. Brown, Plan B 2.0: Rescueing a Planet Under Stress and a Civilization in Trouble (New York:w.w.Norton,2006).

(7) Jeffrey L. Bradach, "Going to Scale: the Challenge of Replicating Social programs," Stanford Social Innovation Review (spring 2003).

(٨) التقويم الذى يقرر ما إذا كانت المنظمة جاهزة للنمو يماثل من حيث الأهمية اختيار النموذج المناسب لتحقيق التوسع وبعض الخيارات الأكثر شيوعا هو نشر المبادرة عن طرف ثالث، أو نموذج الترخيص franchise أو النموذج الأكثر سيطرة وهو نموذج "المقر الرئيسى- الفرع". انظر

J. Gregory Dees, Beth Battle Anderson, and Jane wei- Skillern, "sealing social Impact," Stanfor Social Innovation Journal (Spring 2004) 24-32.

(٩) المقتطفات من كلام ميتشيل كابور جاءت من إيميل إلى المؤلفين ٢٠٠٧.

(10) wwfond sustainAbility, One Planet Business: CreatingValue within plane tary limits (Godalming,uk.wwf-uk, 2007).

(١١) المرجع السابق.

(١٢) المرجع السابق.

(١٣) المرجع السابق.

(14) Dave Berry, "World Toilet Summit Won't Lack for seating, "Washington Post, November 8,2004

(15) "Joseph Bazalg ette," BBC,

http://www.bbc.co.uk/ history/historic-figures/ bazalgette- joseph. Sht ml.

(16) "the Greening of General Electric," Economist, December 10,2005.

(١٧) المرجع السابق.

(18) Peter march "GE looks for clean coal, technology to power sales" Financial Times, June 19,2006.

(19) Economist, "the Greening of General Electric," Global Technology Forum, December 14,2005,

http://globaltechforum.eiu.com lindex. Asp? Lay out= rich- story &doc-id= 7890 & title= the+ greening +of+ General +Electric& categoryid= 10 &channeled=3.

(20) "A Lean Clean Electric Machine: The General of Geueral Electric" Economist, December 8,2005.

(21) "The Greening of General Electric"

(22) William McDonough "China as a Green Lab" Harvard Business Review. February 2006.

(٢٣) النص الكامل لخطاب هوجنتاو فى

http://ww.cnn.com /2005/WORLD/ asiapcf/05/16/ eyeonchina. Hujintao. Full-text/ index.html.

(24) "The Greening of General Electric."

(25) Fiona Harvey, "Jeremy Legget: One Man,s Move Into the Sunlight," Financial Times, February 22,2006.

(٢٦) المرجع السابق

(27) Fiona Harvey, "Tchenguiz to Invest I 1 bn in "Green" Projects, Financial Times, July 20,2006.

(28) Fiona Harrey" A Good Time to be a Green Entrepreneur," Financial Times, February 23,2006.

(29) John Elkington and Mark Lee, Nothing Ventured, Nothing Gained, Grist, April 11,2006

أو انظر http://www.grist.org /biz/fd/ 2006/11/lee/ index.html? source= biz

(٣٠) المرجع السابق

هوامش الخلاصة

(1) George Bernard Shaw, Man and Superman, Maxims for Revolutioaries (1903, in Play by George Bernard Shaw {New York: Penguin, 1960}).

(2) James Howard Kunstler, The Long Emergency: Surviving the Converging Catastrophes of the Twenty - First Century (New York: Grove, Atlantic, 2005).

(3) National Intelligence Council" Global Trends 2015: A Dialogue About the Future with Nongovernment Experts" December 2000, http://www.fas.org /irp/cia/ product/ globaltrends 2015/ index.html.

(4) Bo Peabody, Lucky or Smart? Secrets to an Entrepreneurial Life (New York: Random House, 2005),4.

(5) Ashling O'connor, "Taking World out of Poverty by Leading It Hand in Hand Times (London), July 21,2007.

(6) William C. Taylor and Polly La Barre, Mavericks at Work: Why the Most Original Minds in Business Win (New York: William morrow, 2006).

(7) "Bedzed and Eco- Village Development." Bio Regional, http:// www.bioregional.com /programme- projects/ ecohous- prog/bedzed/ bedzed-hpg.htm.

(٨) أجرى المسح فى قمة مؤسسة شواب للتعهدات الاجتماعية فى كامبنهاس، البرازيل فى نوفمبر ٢٠٠٤.

هوامش ملحق

(١) لمزيد من المعلومات حول متعهدي مؤسسة شواب مصنفين حسب الأقاليم، انظر. //:http www.schwabfound.org /schwabentr eneurs- new.htm.

(٢) وللمزيد حول ترتيب مناطق العالم، انظر موقع سستينابيليتي

(3) http://www.sustainability.com /downloads- public/ skoll- reports/ Hot- spots- of- social- Entreprise.pdf.

المؤلفان فى سطور:

جون إلكنتون:

وصفته مجلة بزنس ويك BUISNESS WEEK بأنه عميد حركة المسئولية الاجتماعية للشركات، وهو بريطانى الجنسية من مواليد عام ١٩٤٩، تخرج فى جامعة لندن، وأسس فى ١٩٨٧ منظمة سستينابيليتى SustainAbility وهى منظمة استشارية للشركات التى تسعى إلى تحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

باميلا هارتيغان:

هى مديرة مركز سكل Skoll للتعهدات الاجتماعية بمدرسة سعيد للدراسات التجارية التى تأسست فى جامعة أكسفورد البريطانية فى التسعينيات بمنحة قدرها ٢٣مليون جنيه استرلينى من رجل الأعمال السورى - السعودى وفيق سعيد. وقبل ذلك عملت هارتيغان من ٢٠١ وحتى ٢٠٠٨ مديرا عاما لمؤسسة شواب السويسرية للتعهدات الاجتماعية والبيئية.

المترجم فى سطور:

أسامة الغزولى

صحفى ومترجم

ترجم عن الروسية: "أثر الجماعة فى تكوين شخصية الفرد"، للتربوى السوفيتى ماكارينكو.

ترجم عن الإنجليزية: السينما والإيديولوجية وشباك التذاكر، للمؤلف السوفيتى كاراغانوف.

عمل بالترجمة فى القوات المسلحة المصرية، وفى صحف مصرية وعربية فى أوروبا والخليج، وفى منظمات دولية.

التصحيح اللغــوى: محمد المصرى
الإشــراف الفنــى : حســـن كامـل